

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт электронного обучения
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Кафедра менеджмента

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Повышение конкурентоспособности предприятия в период кризиса

УДК 339.138:658.8

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3A11	Сухомлинова Жанна Витальевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Рыжакина Татьяна Гавриловна	к.э.н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Феденкова Анна Сергеевна			

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Татьяна Викторовна			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Менеджмента	Чистякова Наталья Олеговна	к.э.н., доцент		

Томск – 2016 г.

**Запланированные результаты обучения по программе ООП
38.03.02 Менеджмент (бакалавриат)**

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P₁	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности. Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений менеджмента в России и за рубежом в условиях неопределенности с использованием современных научных методов
P₂	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой деятельности
P₃	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности
P₄	Применять профессиональные знания в области предпринимательской деятельности
P₅	Разрабатывать стратегии развития организации, используя инструментарий стратегического менеджмента; использовать методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций
P₆	Систематизировать и получать необходимые данные для анализа деятельности в отрасли; оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование предприятий отрасли, анализировать поведение потребителей на разных типах рынков и конкурентную среду отрасли. Разрабатывать маркетинговую стратегию организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию
P₇	Разрабатывать финансовую стратегию, используя основные методы финансового менеджмента; оценивать влияние инвестиционных решений на финансовое состояние предприятия
P₈	Разрабатывать стратегию управления персоналом и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию. Применять современные технологии управления персоналом, процедуры и методы контроля и самоконтроля, командообразования, основные теории мотивации, лидерства и власти
<i>Универсальные компетенции</i>	
P₉	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности.
P₁₀	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности.
P₁₁	Эффективно работать индивидуально и в коллективе, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации.

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт электронного обучения
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:

Зав. кафедрой

Н.О. Чистякова

«_____» _____ 2016г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

Студенту:

Группа	ФИО
З-3А11	Сухомлиновой Жанне Витальевне

Тема работы:

Повышение конкурентоспособности предприятия в период кризиса
Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:	
--	--

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

<p>Исходные данные к работе (Наименование объекта исследования; требования к процессу; особые требования к особенностям функционирования объекта; влияния на окружающую среду; анализ и т. д.).</p>	<p>Предприятие ООО АН «ДОМОТЕКА», г. Новосибирск 2.Повышение конкурентоспособности предприятия в период кризиса на примере ООО АН «ДОМОТЕКА», формулировка рекомендаций.</p>
<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов (Аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки в рассматриваемой области; постановка задачи исследования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</p>	<p>1. Аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки в области конкурентоспособности в целом и в частности в сфере недвижимости; 2. Целью данной дипломной работы является разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности исследуемого предприятия; 3. Рассмотрение вопросов сущности и значения конкурентоспособности; 4. Методы оценки конкурентоспособности предприятия; 5. Анализ конкурентоспособности предприятия на рынке недвижимости; 6. Анализ среды предприятия 7. Маркетинговые исследования;</p>

	8.Разработка мероприятий по повышения конкурентоспособности предприятия; 9. Разработка программы КСО для предприятия (раздел «Социальная ответственность»); 10. Подведение основных итогов, полученных при решении основных задач исследования.
Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей)	1.Оргнизационная структура ООО АН «ДОМОТЕКА» 2.Конкурентный анализ 3.Сильные и слабые стороны, угрозы и возможности 4.Матрица SWOT 5. Рекомендации по повышению конкурентоспособности ООО АН «ДОМОТЕКА»
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Феденкова Анна Сергеевна

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	
--	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Рыжакина Татьяна Гавриловна	к.э.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
З-3А11	Сухомлинова Жанна Витальевна		

Оглавление

Реферат	6
Введение.....	7
1 Теоретические основы конкурентоспособности услуг компании .	9
1.1 Сущность и значение конкурентоспособности предприятия	9
1.2 Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия.....	15
1.3 Методика оценки конкурентоспособности предприятия	24
2 Анализ хозяйственной деятельности ООО АН «ДОМОТЕКА»	33
2.1 Краткая характеристика ООО АН «ДОМОТЕКА».....	33
2.2 Анализ финансового состояния предприятия.....	41
2.3 Анализ конкурентоспособности агентства недвижимости «ДОМОТЕКА».....	42
3 Повышение конкурентоспособности предприятия в период кризиса на примере ООО АН «ДОМОТЕКА»	45
3.1 SWOT-анализ агентства недвижимости «ДОМОТЕКА».....	45
3.2 Анализ маркетинговой деятельности предприятия.....	52
3.3 Конкурентный анализ ООО АН «ДОМОТЕКА».....	61
3.4 Пути повышения конкурентоспособности предприятия ООО АН «ДОМОТЕКА».....	65
4. Социальная ответственность.....	69
Заключение	76

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 81 с., 7 рис., 13 таблиц, 22 источников.

Ключевые слова: конкуренция, рынок, агентство, специалист по недвижимости, метод, реклама, эффективность.

Объектом исследования данной дипломной работы является ООО АН «ДОМОТЕКА».

Цель работы - является разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности исследуемого предприятия.

В первом разделе данного дипломного проекта изложены теоретические основы, характеризующие содержание понятия конкурентоспособности, роль и сущность. Рассмотрены методы оценки конкурентоспособности.

Во втором разделе дана характеристика ООО АН «ДОМОТЕКА», проведен анализ экономических показателей предприятия в динамике их развития, анализ маркетинговой деятельности. Определенное место в оценке предприятия занимают анализ основных конкурентов и рынка потребителей.

В третьем разделе был предложен комплекс мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО АН «ДОМОТЕКА».

Введение

Актуальность темы исследования заключается в том, что в рыночных условиях особое значение приобретает проблема повышения конкурентоспособности предприятия.

Проблемы достижения конкурентоспособности хозяйствующих субъектов не могут быть оптимально решены без учета особенностей развития конкретной отрасли народного хозяйства. В розничной торговле потребительскими товарами за последние годы усилилась конкуренция, что вызвано, как внутренними факторами развития торговли, так и активностью проникновения на российский рынок зарубежных компаний.

В этих условиях успех хозяйствующего субъекта напрямую зависит от достижения конкурентоспособности и реализации конкурентных подходов, обеспечивающих его устойчивое рыночное положение.

Решение проблемы повышения конкурентоспособности розничных торговых предприятий предполагает выработку мер по достижению и поддержанию конкурентных преимуществ на рынке потребительских товаров.

В последние годы, как в теории, так и на практике все больше уделяется внимания необходимости комплексного решения проблемы развития конкуренции, и повышения конкурентоспособности торговых предприятий.

Научные исследования в области конкурентоспособности, в основном, ориентированы на изучение имеющегося опыта развития рынка и учета специфики деятельности мультиформатных субъектов торговой отрасли. В этой связи возникает потребность в разработке комплексного подхода к определению и оценке конкурентоспособности для розничного торгового предприятия с целью выбора наиболее реальных и эффективных конкурентных стратегий.

Теоретической и методологической основой работы послужили теоретические положения работ отечественных и зарубежных ученых в области товарного обращения, конкуренции, экономики предприятия и торговли.

Весомый вклад в теорию исследуемых проблем внесли: Г.А. Азоев, А.И. Акимова, Л.А. Брагин, Р. Блэкуэлл, Дж. Грейсон, В.Я. Горфинкель, Б. Голд, Т.П. Данько, Р. Каплан, Т. Конно, Ф. Котлер, И.М. Лифиц, Т.И. Николаева, В. Паретто, М. Портер, К.А. Раицкий, АН Романова, А.Дж. Стикленд, Д. Стоун, Р.А. Фатхутдинов, К. Хитчинг.

Научно-теоретические труды ведущих ученых – экономистов раскрывают основные положения конкуренции и конкурентных преимуществ; содержат теоретико-методологическое обоснование подходов к оценке и управлению конкурентоспособности предприятий.

Целью дипломного проекта - является разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности исследуемого предприятия.

В соответствии с поставленной целью в дипломном проекте сформулированы для решения следующие задачи:

- раскрыть сущность конкурентоспособности предприятия;
- исследовать факторы и методы формирования конкурентоспособности;
- изучить методы оценки конкурентоспособности предприятия; провести анализ среды агентства недвижимости «ДОМОТЕКА»;
- дать оценку конкурентоспособности агентства недвижимости «ДОМОТЕКА»;
- разработать основные пути повышения конкурентоспособности агентства недвижимости «ДОМОТЕКА».

Объектом исследования данного дипломного проекта является ООО АН «ДОМОТЕКА».

Предмет исследования – конкурентоспособность ООО АН «ДОМОТЕКА».

1 Теоретические основы конкурентоспособности услуг компании

1.1 Сущность и значение конкурентоспособности предприятия

Конкуренция - это борьба между компаниями за наиболее благоприятные условия для производства и сбыта своей продукции в целях достижения лучших результатов в своей предпринимательской деятельности. В рыночной системе основные цели конкуренции – это борьба за потребителя и полного удовлетворения его потребностей. А также это борьба за долю рынка, успех которого зависит от дешевых и качественных товаров.

В то время, когда организация начала свою деятельность на рынке, как правило, уже действует значительное число конкурирующих фирм. Занять определенную нишу на рынке в позиционирование вашего бренда не так просто. Многие организации объявляют себя банкротами, не в состоянии конкурировать.

В процессе реформирования экономики отношение к конкуренции изменилось, и ее стали рассматривать как силу, без которой рыночные отношения теоретически немыслимы и практически состояться не могут.

Развитие конкурентных отношений является необходимым условием эффективного воздействия рыночных механизмов для достижения устойчивого экономического роста.

Конкуренция в переводе с латыни означает "сталкивание", "соствязание" и выражает форму взаимного соперничества между субъектами рыночной экономики. Большой экономический словарь определяет конкуренцию как "конкуренция между производителями наиболее прибыльных сфер инвестиций, рынков, источников сырья."

Закон РФ «О защите конкуренции» устанавливает, что конкуренция - это «соперничество между субъектами хозяйствования, в котором самостоятельные действия каждого из них исключают или ограничивают

возможность каждого из них в одностороннем порядке воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующий рынок".

Методологические основы конкурентоспособности заложены основателями экономики как: Адам Смит, Карл Маркс, Фридрих Энгельс, Дж. Кейнс и др. Впервые теория конкуренции был рассмотрен Адама Смита в его "Исследование о природе и причинах Богатство народов".

Адам Смит представлял конкуренцию в виде равновесия рыночного механизма, уравнивая нормы прибыли, приводя к оптимальному распределению труда и капитала между секторами. Он определил возможность конкуренции в качестве эффективного регулятора рыночных цен с учетом влияния спроса и предложения. На основе чистых подходов конкуренции, А. Смит, исключает возможность контроля над рынком. Руководствуясь теми же принципами, Д. Рикардо создал модель чистой (совершенной) конкуренции, постулирующей, что рыночная цена формируются не только в зависимости от спроса и предложения, но и зависит от конкуренции. Модель совершенной конкуренции с точки зрения закона стоимости дополнил К. Маркса в своей работе «Капитала».

В результате, мы можем сказать, наибольший вклад в развитие экономики сделал Адама Смита, Давида Рикардо и Карла Маркса. Дальнейшее развитие конкуренции в виде ее несовершенной модели находит свое отражение в работах Э. Чемберлин по теории монополистической конкуренции, Джордж. Кейнс по общей теории занятости, процента и денег, С. А. Курно по изучению математических принципов теории богатства и другие.

Конкуренция на современном этапе изменилась - это понятие не является однозначным, она существует во многих формах. Различные подходы и классификационные признаки понятия "конкуренция", которые существуют на данный момент в современной научной литературе, систематизированы и представлены на рисунке 1.1

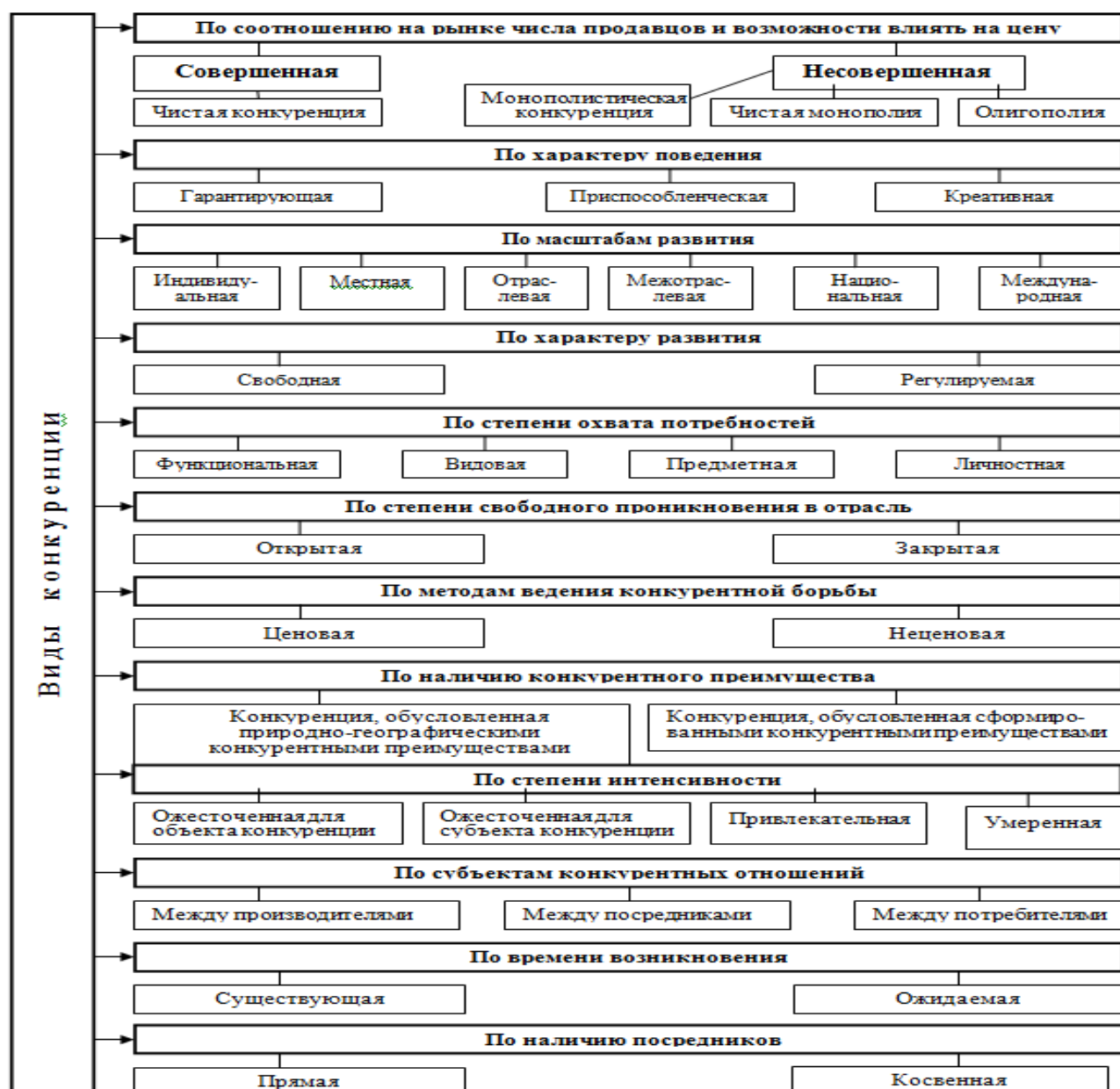


Рисунок 1.1 — Классификация основных видов конкуренции

В современном мире, конкурентоспособность стала одним из ключевых понятий, которое определяет успех хозяйствующего субъекта на внешнем рынке, но современная мировая экономическая наука до сих пор не дал ни одного общего толкования "конкурентоспособности" и не представила общей и наиболее эффективной методики её оценки и формирования.

Суть конкуренции и ее движущих сил подробно изложена в трудах британского экономиста Майкла Портера. Он пришел к выводу, что не только непосредственные соперники принимают участие в своего рода, соревновании.

Конкурирующие силы простираются значительно дальше обычного противостояния сторон в отдельной отрасли в той или иной промышленности.

Клиенты, поставщики, потенциальные участники и продукты-заменители — все являются конкурентами и в той или иной степени оказывают влияние на отрасль.

Результатом исследований стала концепция М. Портера пяти сил конкуренции, что позволяет определить наибольшее влияние на бизнес в условиях конкурентного рынка. Согласно этой концепции, состояние конкуренции на определенном рынке можно охарактеризовать как результат взаимодействия пяти конкурентных сил:

- угроза вторжения новых конкурентов;
- угроза появления продуктов - заменителей;
- экономический потенциал поставщиков;
- экономический потенциал покупателей;
- соперничество среди существующих конкурентов.

Эти силы в конечном счете формируют среду, в которой функционирует конкретный рынок и составляющие его единицы. Состояние каждой силы, и их совокупный эффект определяет возможности предприятия и ее конкурентного потенциала. С другой стороны, значение каждой из пяти сил определяется структурой отрасли, ее промышленных, технологических, экономических и других характеристик.

Тем не менее, главный вывод, который можно сделать из исследования М. Портера, что конкуренция на рынке, это комплексное и очень сложное явление. В условиях конкуренции на предприятие оказывают влияние сразу несколько факторов, формируя и постоянно изменяя конкурентную среду его деятельности.

Ситуация осложняется тем фактом, что каждая из указанных групп, в свою очередь, состоит из множества элементов, состав и структура которых является уникальным для каждого отдельного предприятия.

Данные показатели могут быть использованы для характеристики состояния конкуренции:

- социально-экономической значимости рынка;
- соотношение спроса и предложения;
- степень удовлетворения спроса;
- степень концентрации производства.

Эти показатели определяют конкуренцию как комплексное явление, с той или иной основной функцией, которая заставит более эффективно работать систему рынка.

Естественным результатом конкуренции является конкурентное преимущество - превосходство одного конкурента над другими за счет обладания ценным и редким, но не единственным ресурсом в своем роде. Классификацию конкурентных преимуществ можно выразить следующим образом (рис. 1.2)



Рисунок 1.2 — Виды конкурентных преимуществ предприятия

Конкурентное преимущество может быть определено, как высокая компетентность компании в любой области, которая создаст наилучшие шансы для преодоления последствий конкуренции, чтобы привлечь клиентов и поддерживать их приверженность к продуктам компании.

Конкурентные преимущества обеспечивают поставки такого продукта для потребителей, который известен своей ценностью и за которые они готовы платить деньги.

Основой конкурентных преимуществ возможностей компании является, организация более эффективного, по сравнению с конкурентами, функционирования всех элементов цепочки ценностей.

Понятие конкурентного преимущества подразумевает, что компания имеет потенциал, чтобы быть лучше (для некоторых аспектов экономической деятельности) своих конкурентов.

Таким образом, в рамках конкурентоспособности предприятий будет использовать свое превосходство на отдельных сегментах рынка, над конкурентами в данный момент времени, которое было достигнуто без ущерба для других. Чем повысит конкурентоспособность своих конкретных продуктов и уровень конкурентного потенциала и позволит в будущем производить, продавать и обслуживать продукцию, превосходящие по качеству и цене их аналогов.

1.2 Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия

Уровень конкурентоспособности предприятия зависит от множества факторов, которые условно можно сгруппировать в два блока: конкурентной среды и базирования.

Сущность и характер влияния факторов конкурентной среды могут быть представлены в виде модели пяти сил конкуренции. Согласно исследованиям М. Портера [20], состояние конкуренции на определенном рынке можно охарактеризовать как результат воздействия пяти конкурентных сил (рис. 1.3):

- Угроза вторжения новых конкурентов;
- Угроза появления продуктов – заменителей;
- Экономический потенциал поставщиков;
- Экономический потенциал покупателей;
- Соперничество среди существующих конкурентов.



Рисунок 1.3 – Модель 5 сил Портера

Кратко рассмотрим каждую из представленных сил.

Угроза вторжения новых конкурентов.

Новые конкуренты вносят на рынок новые производственные мощности, чтобы войти в рынок, занять свою долю рынка и получить доступ к существенным ресурсам. Насколько серьезной является угроза со стороны возможного появления на рынке новых конкурентов, зависит от наличия барьеров для входа и реакции существующих конкурентов. Если барьеры входа высоки и претенденты сталкиваются с мощным противодействием прочно укоренившихся в отрасли конкурентов, очевидно, что новички не будут представлять серьезной опасности в плане вторжения.

М. Портер определяет шесть основных предпосылок, создающих барьеры для входа:

1. *Экономия, обусловленная ростом масштабов производства.*

Компании этой категории, сдерживают вторжение претендентов. Предлагая им либо входить в отрасль в большом масштабе производства, либо

заранее согласиться с завышенными издержками и, соответственно, с низкой рентабельностью.

2. *Дифференциация продукта.* Отождествление изображения потребительского бренда с производителем является основным препятствием для вторжения, так как новые компании должны быть готовы для преодоления приверженности потребителей к существующим брендам.

3. *Потребность в капитале.* Чем сумма обязательных вложений больше для обеспечения успешного выхода на рынок, тем меньше желающих выйти на этот рынок, особенно если эти инвестиции связаны с невозвратными издержками, такие как реклама или исследовательской работы.

4. *Преимущество по издержкам, не связанное с масштабами производства.* Это преимущество может быть основано на так называемой кривой опыта; применение уникальных технологий, тем более если они защищены патентом; доступ к лучшим каналам сырья; государственных поддержек; в выигрышном местоположении и так далее.

5. *Доступ к каналам распределения.* При ограниченном распространении продукта по хорошо налаженным каналам и стабильном положении конкурентов, шансы, попасть в эту отрасль очень малы.

6. *Политика правительства.* Правительство может ограничить или даже полностью исключить вторжение практики отрасли, таких как лицензирование или ограничений в отношении доступа к источникам сырья и использование механизмов, таких как контроль стандартов загрязнения окружающей среды, охраны окружающей среды, а также других норм безопасности.

7. *Угроза появления продуктов-заменителей.* Подобно угрозе вторжения новых конкурентов продукты-заменители ограничивают потенциал отрасли. Теоретически, чем более привлекательно соотношение цена-качество, «предлагаемое» продуктами-заменителями, тем жестче ограничение потенциала прибыли отрасли.

Продуктами-заменителями, к заслуживающие особого внимания с точки зрения конкуренции, это те продукты, которые способны обеспечить лучшее соотношение цены и качества по сравнению с производимой в отрасли продукцией либо производятся отраслью, получающей высокую прибыль. Продукты-заменители быстро вступают в игру, когда та или иная разработка увеличивает конкуренцию в соответствующей отрасли либо служит причиной снижения цены или повышения производительности.

Экономический потенциал поставщиков.

Поставщики могут оказывать давление при заключении увеличивая цены или снижая качество предлагаемых товаров или услуг. Влияние поставщиков, таким образом, «выжимает» прибыль из отрасли, не способной справиться с повышением издержек при фиксированных ценах. М. Портер приводит следующие обстоятельства, обуславливающие мощное воздействие поставщиков:

- Группа поставщиков находится под влиянием небольшого количества предприятий и является более сплоченной по сравнению с отраслью, которой она поставляет продукцию;
- Продукция поставщиков уникальна либо дифференцирована или, возможно, она создает систему издержек переключения;
- Группа поставщиков не испытывает конкурентного давления, предлагая свою продукцию;
- Группа поставщиков представляет определенную угрозу прямой интеграции в отрасль покупателя;
- Потребители не являются значимыми клиентами для поставщиков.

Экономический потенциал покупателей.

Потребители, подобно поставщикам, «выжимают» прибыль из отрасли. Снижая цены, требуя высшего качества продукции и большего обслуживания, настраивая производителей друг против друга – в ущерб прибыли всей отрасли. Группа покупателей обладает мощным экономическим потенциалом в следующих случаях:

- Покупатели сконцентрированы, их немного, и они осуществляют закупки в больших масштабах;
- Производимая продукция не является дифференцированной и не защищена системой издержек переключения;
- Производимая продукция представляет существенную часть издержек покупателей, что побуждает их к поискам новых поставщиков;
- Покупатели зарабатывают небольшую прибыль, которая побуждает их снижать издержки, связанные с закупочной деятельностью;
- Покупатели представляют определенную угрозу интеграции для создания производимой продукции.

Соперничество среди существующих конкурентов.

Соперничество среди существующих конкурентов сводится к стремлению всеми средствами добиться выгодного положения, используя тактику ценовой и неценовой конкуренции, продвижения товаров на рынок и интенсивную рекламу. Интенсивность и характер конкуренции зависят от множества факторов, в числе которых можно отметить следующие:

- наличие большого числа конкурентов или их примерное равенство в плане величины и силы;
- медленный или отрицательный рост отрасли, обостряющий борьбу за долю рынка;
- постоянные затраты высоки либо продукция имеет небольшие сроки хранения, что обуславливает снижение цен;
- объем производственных мощностей увеличивается с большим приростом, что вызывает периоды перепроизводства и снижения цен;
- барьеры выхода из отрасли достаточно высоки, что обуславливает функционирование избыточных производственных мощностей, даже в случае их убыточности;
- конкуренты отличаются стратегиями и придерживаются различной идеологии по поводу того, как вести конкуренцию, и постоянно опережают один другого в процессе состязания.

Результат воздействия указанных факторов пяти сил является соответствующее стратегическое позиционирование предприятия, степень адекватности которого сложившемуся конкурентному балансу находится в непосредственной связи с уровнем конкурентоспособности предприятия.

С другой стороны, помимо факторов конкурентной среды уровень конкурентоспособности предприятия во многом зависит и от факторов его базирования. Влияние данного блока факторов может быть представлено в виде следующей системы детерминантов (рис.1.4).

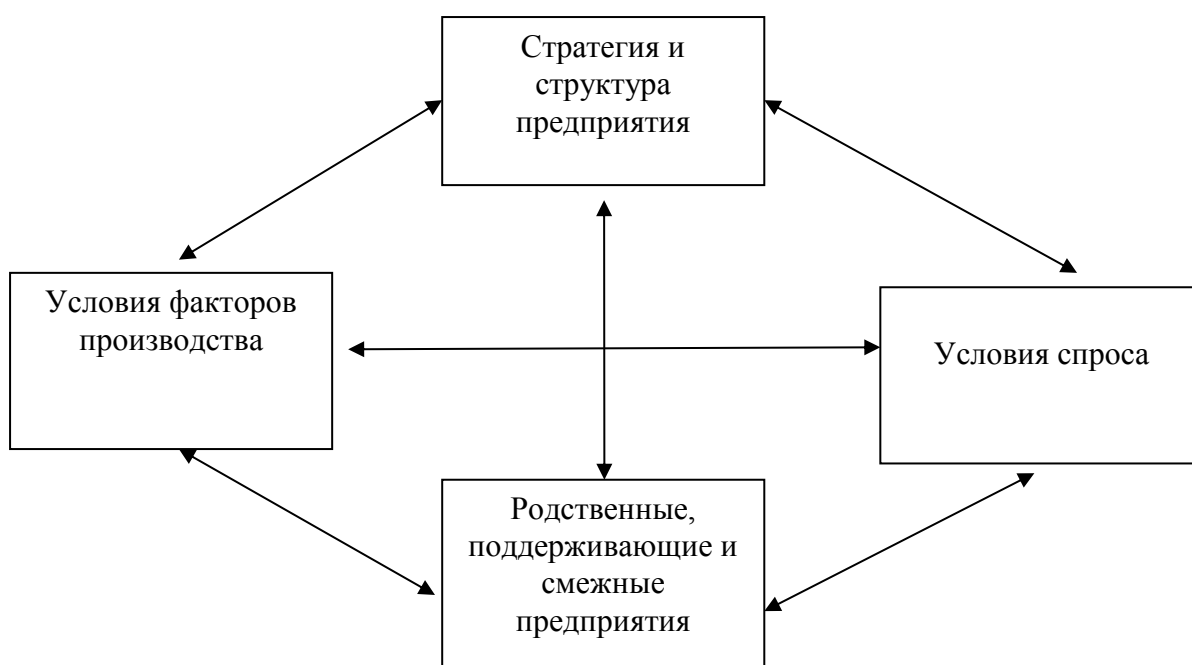


Рисунок 1.4 – Детерминанты конкурентных преимуществ предприятия

Условия факторов производства.

Условия факторов производства включают в себя обеспеченность факторами производства, иерархию между факторами производства (базовые факторы: природные ресурсы, географическое положение, неквалифицированный труд и т.д., или специализированные факторы: информационная инфраструктура современных цифровых баз данных, система исследовательских институтов и т.д.), создание факторов производства (инвестиции, фундаментальные исследования, система обучения,

сотрудничество и координация с общественными институтами в инновационном процессе), а также отдельные недостатки факторов производства (недостатки базовых факторов, например: недостаток рабочей силы, нехватка внутренних поставок сырья и материалов, суровый климат, которые создают препятствия для инновационного процесса).

Несмотря на то, что обеспеченность базовыми факторами производства оказывает существенное влияние на конкурентоспособность предприятия, благоприятные базовые факторы производства не всегда способствуют повышению конкурентоспособности предприятия. В сложных отраслях, составляющих основу любой развитой экономики, наиболее важными являются специализированные факторы производства, такие как квалифицированная рабочая сила или научно-техническая база производства. Более того, отдельные недостатки в большинстве базовых факторов могут побуждать предприятие к инновациям и обновлению, что превращает эти недостатки в источник конкурентных преимуществ.

Условия спроса.

Предприятие добивается конкурентных преимуществ в тех отраслях или сегментах рынка, где спрос дает им представление о потребностях покупателей раньше и точнее, чем конкурентам. Рассматриваемая группа факторов может быть, в свою очередь, представлена в виде следующей подсистемы:

- структура спроса;
- требовательность покупателей;
- требовательность посредников;
- величина спроса;
- число независимых покупателей;
- скорость роста спроса.

Предприятие имеет конкурентное преимущество в том случае, если местный спрос обеспечивает более ясное и более раннее представление о возникновении потребностей покупателей при условии, что требовательные

покупатели осуществляют давление на предприятие, вынуждающее его внедрять инновации быстрее и таким образом получать более уточненные конкурентные преимущества, чем конкуренты. Объем внутреннего спроса оказывается при этом значительно менее существенным, чем характер.

Родственные, поддерживающие и смежные предприятия.

Третьим детерминантом, определяющим конкурентоспособность предприятия, является наличие родственных, поддерживающих и смежных предприятий. Если говорить о роли поставщиков, то дело не только в том, что они поставляют качественные материалы. Их тесный контакт с потребителем позволяет обоим быстро развиваться. Обмен идеями (они могут возникать и у тех, и у других) и координация действий играют огромную роль в достижении конкурентоспособности предприятия. Во-первых, они обеспечивают наиболее эффективные в отношении затрат факторы производства - заблаговременно, быстро, а иногда - привилегированным образом. Однако значительно более важным оказывается то преимущество, что местные родственные и поддерживающие предприятия предопределяют инновации и модернизацию – преимущество базируется на тесных деловых связях. Поставщики и конечные потребители, расположенные недалеко друг от друга. Имеют преимущество в более простом налаживании контактов, возможности обеспечить быстрый и постоянный поток информации, а также в непрерывном обмене идеями и инновациями.

Стратегия и структура предприятия.

Данная группа факторов отражает специфику управления предприятием и его соперничества с имеющимися конкурентами и может быть представлена в виде следующей системы параметров:

- цели предприятия;
- индивидуальные цели управления;
- социальные ценности;
- отношения к риску;
- влияние престижа предприятия;

- устойчивая приверженность делу;
- личная мотивация работников к труду и повышению профессиональных навыков;
- характер конкуренции на местном уровне.

Особое значение среди указанных параметров имеет местная конкуренция, которая обуславливает давление на предприятие, что вынуждает его совершенствоваться и вести поиск новых конкурентных решений. Местные конкуренты побуждают друг друга снижать цены, улучшать качество и обслуживание, а также создавать новые продукты и процессы. Помимо этого, местная конкуренция выходит за рамки чисто экономического соревнования и приобретает психологический характер, становясь соревнованием конкретных людей за право похвалиться результатами, что, возможно, имеет самое большое значение. Кроме того, присутствие сильных местных конкурентов отменяет преимущества, которые происходят из простого существования в конкретных условиях хозяйствования – факторные издержки, доступ или привилегированный доступ к местному рынку, или же издержки для иностранных конкурентов, осуществляющих импорт на этот рынок. Именно сильная местная конкуренция заставляет предприятия завоевывать другие рынки и добиваться там успеха [5].

Помимо выделенных детерминантов в рамках факторов базирования на конкурентоспособность предприятия оказывает влияние случайные события, в частности: изобретательство, крупные технологические сдвиги, неожиданные изменения цен крупного масштаба, войны, политические решения.

Итак, конкурентоспособность предприятия определяется, с одной стороны, факторами конкурентной среды, с другой – факторами базирования.

Каждый из указанных источников конкурентоспособности в отдельности есть необходимое, но недостаточное условие обеспечения конкурентоспособности предприятия. Устойчивая конкурентоспособность хозяйственного субъекта может быть достигнута тогда и только тогда, когда

она базируется на обоих источниках конкурентоспособности, которые сочетаясь и взаимодействуя, дополняя и усиливая друг друга, создают мощные конкурентные преимущества предприятия в ходе конкурентной борьбы.

Конкурентоспособность предприятия есть комплексное понятие, представляющее собой сложную систему факторов, и не определяется каким-либо одним или даже несколькими параметрами, а представляет собой систему множества факторов, уникальных в каждой конкретной ситуации. Причем, система эта является открытой, а множество – нечетким. В ряде случаев тот или иной фактор может иметь решающее значение, однако, таковым оно является только при данной сочетании всех прочих факторов и параметров. Подчас и вовсе невозможно однозначно определить, какой из факторов оказывает решающее влияние на конкурентоспособность предприятия.

Методологически неразрывно связанной с решением проблемы повышения конкурентоспособности предприятия является оценка его конкурентоспособности, поскольку на основе такой оценки могут быть сделаны выводы о степени конкурентоспособности хозяйствующего субъекта. Кроме того, оценка конкурентоспособности является методологической основой для анализа и, как следствие, выявления путей повышения конкурентоспособности хозяйствующего субъекта [5].

Исходя из этого, ключевую роль при разработке мероприятий по повышению конкурентоспособности имеет выбор методики оценки конкурентоспособности предприятия.

1.3 Методика оценки конкурентоспособности предприятия

Анализ существующих методов оценки конкурентоспособности предприятия

Наряду с теоретическими исследованиями сущности конкуренции и конкурентоспособности в экономической литературе давно обсуждается проблема практической оценки конкурентоспособности. Можно констатировать, что в вопросах оценки конкурентоспособности продукции на

сегодняшний день достигнуты определенные успехи, разработаны вполне приемлемые методики оценки конкурентоспособности идентичных товаров и услуг. Сложнее дело обстоит с оценкой конкурентоспособности предприятия. Несмотря на то, что определенные шаги в этом направлении предпринимались и предпринимаются, универсальной методики комплексной оценки конкурентоспособности предприятия в настоящее время не существует.

В то же время потребность в оценке конкурентоспособности того или иного предприятия существует. Изучение конкурентов и условий конкуренции в отрасли требуется предприятию в первую очередь для того, чтобы определить, в чем его преимущества и недостатки перед конкурентами, и сделать выводы для выработки предприятием собственной успешной конкурентной стратегии и поддержания конкурентного преимущества. Определение конкурентоспособности является неотъемлемым элементом деятельности любого хозяйствующего субъекта.

Основной задачей каждого экономиста, изучающего проблемы оценки конкурентоспособности предприятий, является поиск критериев конкурентоспособности, ее источников и факторов. Анализ экономической литературы по рассматриваемой тематике позволяет выделить несколько подходов к решению сформулированной задачи.

Рассмотрим различные подходы к конкурентному анализу.

SWOT— анализ

Довольно широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды является SWOT-анализ. Данный анализ позволяет разработать перечень стратегических действий, направленных на усиление конкурентных позиций предприятия и его развитие.

При его проведении первоначально выявляются слабые и сильные стороны (strengths и weakness) – это факторы внутренней среды, которые будут способствовать или препятствовать эффективной работе фирмы. На основе данных составляется таблица SWOT.

После чего следует ответить на вопросы [19]:

— имеет ли компания какие-либо сильные стороны или главные достоинства, на которых должна основываться стратегия;

— делают ли слабые стороны фирмы ее уязвимой в конкурентной борьбе и какие слабости должна сгладить стратегия;

— какие возможности фирма может использовать со своими ресурсами и опытом, чтобы реально рассчитывать на удачу; какие возможности являются наилучшими с точки зрения фирмы;

— каких угроз больше всего должно опасаться руководство, чтобы обеспечить свою надежную защиту.

Также необходимо установить связи между внутренними и внешними сторонами. Для этого составляется матрица SWOT из 4-х полей (см. таблицу 1.1).

Таблица 1.1 — Развёрнутая форма SWOT-анализа

	Список сильных сторон: 1. ... 2. ... 3. ...	Список слабых сторон: 1. ... 2. ... 3. ...
Список возможностей: 1. ... 2. ... 3. ...	- Каким образом можно использовать сильную сторону для развития бизнеса благодаря использованию возможности? - Каким образом можно использовать возможность рынка для усиления сильной стороны?	Каким образом можно использовать возможности внешней среды для снижения негативного влияния слабых сторон на развитие предприятия?
Список угроз: 1. ... 2. ... 3. ...	Каким образом можно использовать сильную сторону для снижения негативного влияния проявления угроз на развитие предприятия?	(Не заполняется)

На каждом из данных полей исследователь должен рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации.

Вырабатывая стратегии необходимо помнить, что возможности и угрозы могут переходить в противоположность. Так, неиспользованная возможность

может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или, наоборот, удачно предотвращенная угроза может создать у организации дополнительную сильную сторону в том случае, если конкуренты не устранили эту же угрозу.

Матричный метод.

Данный подход базируется на маркетинговой оценке деятельности предприятия и его продукции. В основе методики – анализ конкурентоспособности с учетом жизненного цикла продукции предприятия. Сущность оценки состоит в анализе матрицы, построенной по принципу системы координат: по горизонтали – темпы роста/сокращения количества продаж в линейном масштабе; по вертикали – относительная доля продукции предприятия на рынке. Наиболее конкурентоспособными считаются те предприятия, которые занимают значительную долю на быстрорастущем рынке.

Преимущества метода: при наличии информации об объемах реализации и относительных долях рынка конкурентов метод позволяет обеспечить высокую репрезентативность оценки.

Недостаток метода: исключает проведение анализа причин происходящего и осложняет выборку управленческих решений, а также требует наличия достоверной маркетинговой информации, что влечет необходимость соответствующих исследований.

Методы, основанные на оценке конкурентоспособности продукции предприятия.

Эта группа методов базируется на рассуждении о том, что конкурентоспособность тем выше, чем выше конкурентоспособность его продукции. Для определения конкурентоспособности продукции используется различные маркетинговые и квалиметрические методы, в основе большинства которых лежит нахождение соотношения цена-качество.

Расчет показателя конкурентоспособности по каждому виду продукции ведется с использованием экономического и параметрического индексов конкурентоспособности. В свою очередь, указанные индексы определяются

путем суммирования частных индексов по каждому оцениваемому параметру с учетом весовых коэффициентов.

Параметрический и экономические индексы конкурентоспособности позволяют рассчитать интегральный показатель конкурентоспособности рассматриваемой продукции по отношению к конкурирующей продукции. Он определяется как отношение параметрического индекса к экономическому.

Показатели конкурентоспособности вычисляются по каждому виду продукции предприятия. Далее определяется коэффициент конкурентоспособности самого предприятия: находится средневзвешенное значение среди показателей по каждому виду продукции, где в качестве весов выступает объем реализации соответствующего вида продукции.

К несомненным преимуществам рассматриваемого подхода можно отнести то, что он учитывает одну из наиболее важных составляющих конкурентоспособности предприятия – конкурентоспособность его продукции. К недостаткам – то, что он позволяет получить весьма ограниченное представление о преимуществах и недостатках в работе предприятия, так как конкурентоспособность предприятия принимает вид конкурентоспособности продукции и не затрагивает аспекты его деятельности.

Методы, основанные на теории эффективной конкуренции.

Согласно этой теории, наиболее конкурентоспособными является те предприятия, где наилучшим образом организована работа всех подразделений и служб. На эффективность деятельности каждой из служб оказывает влияние множество факторов – ресурсов предприятия, то есть эффективность использования этих ресурсов. В основе подхода лежит оценка групповых показателей или критериев конкурентоспособности.

Суть подхода заключается в бальной оценке способностей предприятия по обеспечению конкурентоспособности с точки зрения имеющихся ресурсов. При этом состав и структура оцениваемых способностей значительно варьируется в различных методиках: от показателей себестоимости и

финансовой устойчивости до способности предприятия адаптироваться к нововведениям.

В дальнейшем, в зависимости от метода, с целью оценки конкурентоспособности предприятия, полученные экспертные оценки подвергаются различной математической обработке. Чаще всего показатель конкурентоспособности предприятия находится путем вычисления средневзвешенного значения из полученных экспертных оценок с учетом удельного веса, который отводится каждой из оцененных способностей в достижении конкурентных преимуществ предприятия.

К преимуществам данного метода следует отнести учет весьма разносторонних аспектов деятельности предприятия. В то же время лежащий в основе похода посыл о том, что показатель конкурентоспособности предприятия может быть определен путем элементарного суммирования способностей предприятия к достижению конкурентных преимуществ, является недоказанным, поскольку сумма отдельных элементов сложной системы (каковой является любое предприятие), как правило не дает того же результата, что и вся система в целом.

Комплексные методы.

Методы, отнесенные к данному подходу, определены как комплексные в силу того, что оценка конкурентоспособности предприятия в рамках каждого из методов ведется на основании не только текущей, но и потенциальной конкурентоспособности предприятия. В основе подхода лежит утверждение, в соответствии с которым конкурентоспособность предприятия есть интегральная величина по отношению к текущей конкурентоспособности и конкурентному потенциалу.

Текущая и потенциальная конкурентоспособность и их соотношения в рамках интегрального показателя конкурентоспособности предприятия в зависимости от метода могут варьироваться. Так, в ряде случаев текущая (реальная) конкурентоспособности определяется на основании оценки

конкурентоспособности продукции предприятия, потенциальная – по аналогии с методами, основанными на теории эффективной конкуренции.

К достоинствам подхода следует отнести то, что он учитывает не только достигнутый уровень конкурентоспособности предприятия, но и его возможную динамику в будущем.

В качестве недостатков данной группы методов следует отметить то, что конкретные способы и приемы, используемые при определении текущей потенциальной конкурентоспособности, в конечном счете, воспроизводят методы, используемые в рассмотренных ранее подходах, что влечет и недостатки соответствующих подходов.

Заметим, что ни один из существующих подходов к оценке конкурентоспособности предприятий не нашел широкого применения в практике экономического анализа. Это позволяет сделать вывод о том, что универсальной методики комплексной оценки конкурентоспособности предприятия в настоящее время не существует. Это обусловлено тем, что предлагаемые подходы обладают целым рядом недостатков.

Уровень конкурентоспособности любого объекта является относительным показателем и поэтому может быть определен только в результате сравнения. Он представляет собой характеристику объекта, отражающую его отличие от аналогичного по степени выполнения возложенных на него функций. Все предлагаемые методики строятся исходя из этого правила. Однако для его осуществления на каждом из уровней существуют свои проблемы. Так, например, достаточно полная и сформированная методика оценки конкурентоспособности конкретных товаров предполагает экспертную оценку отдельных показателей качества продукции, что делает результаты анализа весьма субъективными. Анализ конкурентоспособности предприятий и более крупных экономических объектов сводится к выбору определенных параметров, по которым производится сравнение, и от выбора тех или иных сторон деятельности предприятия зависит исход оценки.

Пожалуй, наиболее полную информацию предоставляет метод, основанный на теории эффективной конкуренции, который дает представление о конкурентоспособности предприятия, охватывая наиболее важные аспекты его хозяйственной деятельности. Согласно этому методу наиболее конкурентоспособны те предприятия, где наилучшим образом организована работа всех подразделений и служб. На эффективность их деятельности влияет множество факторов — ресурсов предприятия. Оценка эффективности работы каждого подразделения предполагает оценку эффективности использования им этих ресурсов. Метод построен на анализе четырех групп показателей конкурентоспособности предприятия.

В теоретическом плане разработка некой комплексной и применимой ко всем без исключения объектам методики представляется задачей очень трудоемкой и практически неосуществимой. Гораздо более значимые достижения могла бы иметь разработка наиболее общих положений по проведению данной оценки, которые легко адаптировались бы к особенностям разных объектов.

Итак, по своей сути категория «конкурентоспособность объекта» отражает состояние, характеризующее реальную либо потенциальную возможность выполнения своих функциональных обязанностей в условиях возможного противодействия соперников. Однако такого подхода для практического применения в аналитической деятельности явно недостаточно.

Возникшая потребность количественной оценки конкурентоспособности привела к разработке категории «уровень конкурентоспособности объекта». Данное понятие, отражая степень превосходства конкурентоспособности одного объекта над другим, позволяет производить сравнение большого количества участников экономического соревнования.

Характеристика конкурентоспособности является оценочным показателем, а значит, предполагает наличие объекта, субъекта и цели исследования. Все указанные элементы имеют непосредственное отношение к процессу оценки и оказывают прямое воздействие на результат исследования.

Уровень конкурентоспособности является относительным показателем и его расчет основан на сравнении по ключевым параметрам оцениваемого объекта и базы сравнения. По этому принципу строится большинство методик оценки уровня конкурентоспособности различных объектов.

Развитие теории конкурентоспособности, очевидно, носит критериальный характер, когда результаты исследования и оценки зависят от набора оцениваемых составляющих элементов любого объекта. Формирование и описание наиболее важных критериев является дальнейшим направлением развития теории конкурентоспособности.

2 Анализ хозяйственной деятельности ООО АН «ДОМОТЕКА»

2.1 Краткая характеристика ООО АН «ДОМОТЕКА»

Общество с ограниченной ответственностью АН «ДОМОТЕКА» (далее - «Общество»), является самостоятельным хозяйствующим субъектом, созданным в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Общество создано без ограничения срока деятельности.

Правовое положение Общества определяется действующим законодательством Российской Федерации и настоящим Уставом.

Полное фирменное наименование Общества - общество с ограниченной ответственностью агентство недвижимости «ДОМОТЕКА».

Сокращенное фирменное наименование Общества – ООО АН «ДОМОТЕКА». Фирменное наименование подлежит регистрации в установленном порядке.

Место нахождения Общества определяется местом его государственной регистрации.

Место нахождения Общества: Российская Федерация, г. Новосибирск.

Почтовый адрес общества: Российская Федерация, 630132,
г. Новосибирск, ул. Челюскинцев, 18/2.

Общество является юридическим лицом, осуществляет свою деятельность на принципах полного хозрасчета, самокупаемости и самофинансирования, обладает организационным единством, обособленным имуществом, имеет самостоятельный баланс, печать и штамп со своим фирменным наименованием, зарегистрированный фирменный знак, расчетный и другие счета в банках России, пользуется всеми правами, предусмотренными действующим законодательством РФ.

Общество приобретает права и обязанности юридического лица с момента его регистрации в установленном законами и иными правовыми актами РФ порядке.

Общество от своего имени приобретает и осуществляет имущественные и неимущественные права, несет обязанности, выступает истцом и ответчиком в суде, арбитражном и третейском судах.

Общество может иметь гражданские права и нести гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных федеральными законами, если это не противоречит предмету и целям деятельности, определенно ограниченным в уставе Общества.

Основной целью деятельности Общества является получение прибыли.

Для достижения своей уставной цели Общество в установленном Законом порядке вправе заниматься любой деятельностью, не запрещенной законом.

Общество самостоятельно планирует свою деятельность и определяет перспективы развития, исходя из спроса на реализуемую продукцию, работы, услуги и необходимости обеспечения промышленного и социального развития Общества, повышения личных доходов участников и работников Общества.

Отношения Общества с другими организациями и гражданами во всех сферах хозяйственной деятельности строятся на договорной основе.

Общество самостоятельно действует при выборе предмета договора, определении прав и обязанностей в договоре, любых других условий хозяйственных взаимоотношений, не противоречащих действующему законодательству.

Общество на основе маркетинговых данных самостоятельно и совместно с другими организациями осуществляет материально-техническое обеспечение собственной производственно-хозяйственной деятельности, путем приобретения ресурсов на рынке товаров и услуг.

Общество имеет право реализовывать свою продукцию (товары, услуги) любому субъекту, как на территории РФ, так и на территории других государств.

Общество реализует свою продукцию (товары, услуги) по ценам и тарифам, устанавливаемым самостоятельно или на договорной основе, а в

случаях, предусмотренных правовыми актами России, по регулируемым государством ценам.

Общество имеет право самостоятельно осуществлять внешнеэкономическую деятельность в соответствии с правовыми актами России. Общество может пользоваться кредитами российских и зарубежных банков, в том числе и в иностранной валюте, а также приобретать валюту на аукционах, валютных биржах, у юридических лиц и граждан в порядке, установленном правовыми актами России.

Финансовый год для Общества устанавливается с 1 января по 31 декабря.

Далее проанализируем организационную структуру предприятия ООО АН «ДОМОТЕКА», на рисунке 3 представим ее схему.

В настоящее время численность работников предприятия составляет 8 человек. Текучесть кадров в ООО АН «ДОМОТЕКА» не превышает 13%, (отношение количества уволенных работников по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины к среднесписочной численности персонала) что является достаточно хорошим показателем для данного предприятия и свидетельствует о здоровом социально-психологическом климате и благоприятных условиях труда, созданных руководством для персонала организации.

Организационная структура ООО АН «ДОМОТЕКА» представлена на рисунке 2.1

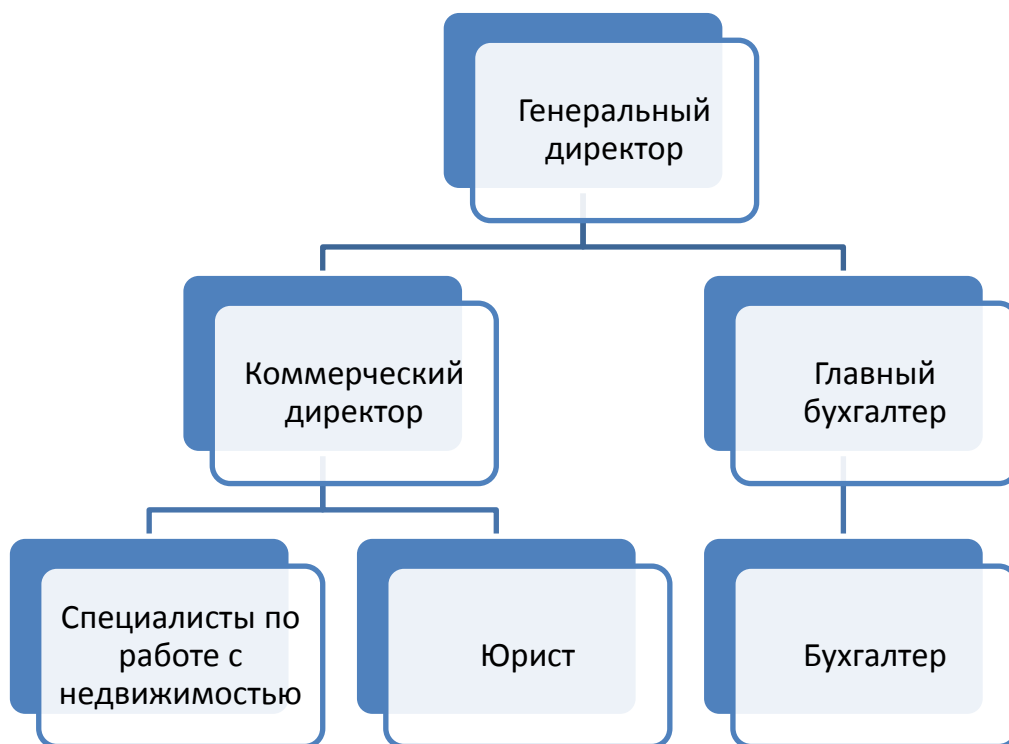


Рисунок 2.1 — Организационная структура ООО АН «ДОМОТЕКА»

Организационная структура предприятия ООО АН «ДОМОТЕКА» является линейной. Она построена по принципу деления организации на отдельные подразделения (департаментализация), каждое из которых имеет одинаковые задачи и обязанности.

Генеральный директор стоит во главе организационной структуры предприятия ООО АН «ДОМОТЕКА».

Генеральный директор руководит в соответствии с действующим законодательством РФ производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельностью предприятия в пределах полномочий, предоставленных ему нормативно-правовыми актами РФ, Уставом Общества, внутренними нормативными документами Общества, трудовым договором и настоящей Должностной инструкцией, неся всю полноту ответственности за последствия принимаемых решений, сохранность и эффективное использование имущества Общества, а также финансово-хозяйственные результаты его деятельности.

Генеральный директор Общества относится к категории руководителей, назначается и освобождается от занимаемой должности общим собранием акционеров Общества.

На время отсутствия Генерального директора организации его должностные обязанности выполняет назначаемый приказом сотрудник, относящийся к категории руководителей, который несет ответственность за качественное, эффективное и своевременное их выполнение.

На Генерального директора Общества возложены следующие функции:

- осуществление руководства финансовой и хозяйственной деятельностью Общества в соответствии с Уставом Общества;
- обеспечение соблюдения законности в деятельности предприятия;
- составление стратегических и текущих планов предприятия;
- выполнение поручений общего собрания акционеров, Совета Директоров Общества;
- организация работы предприятия и эффективного взаимодействия всех структурных подразделений предприятия.

Генеральному директору Общества непосредственно подчиняются бухгалтер, коммерческий директор, юрист.

На должность бухгалтера предприятия ООО АН «ДОМОТЕКА» назначается лицо, имеющее высшее профессиональное (экономическое) образование и стаж работы в должности бухгалтера II категории не менее 3 лет.

Бухгалтер:

1. Выполняет работу по ведению бухгалтерского учета имущества, обязательств и хозяйственных операций (учет основных средств, товарно-материальных ценностей, затрат на производство, реализации продукции, результатов хозяйственно-финансовой деятельности; расчеты с поставщиками и заказчиками, за предоставленные услуги и т.п.).

2. Участвует в разработке и осуществлении мероприятий, направленных на соблюдение финансовой дисциплины и рациональное использование ресурсов.

3. Осуществляет прием и контроль первичной документации по соответствующим участкам бухгалтерского учета и подготавливает их к счетной обработке.

Коммерческий директор выполняет следующие должностные обязанности и функции:

- Организует комплекс мероприятий для увеличения объема продаж.
- Участвует в разработке стратегии продаж Общества.
- Участвует в процедуре стратегического планирования.
- Осуществляет тактическое планирование работ и развития, находящихся в подчинении подразделений компании и представляет на утверждение генеральному директору.
- Осуществляет разработку и внедрение стандартов по предоставлению услуг для клиентов Общества.
- Проводит еженедельные совещания с постановкой задач руководителям подчиненных подразделений и распределением задач и обязанностей между отделами продаж по совершенствованию работ по продажам и работе с клиентами Общества.
- Корректирует план продаж компании. Координирует управление персоналом в отделе продаж, участвует в подборе сотрудников.
- Организует взаимодействие всех подконтрольных отделов.
- Анализирует информацию, поступающую от отделов продаж и других структурных подразделений Общества.
- Содействует заключению долгосрочных договоров со стратегическими Партнерами.
- Осуществляет контроль за выполнением поставленных задач, за эффективностью работы отделов, за наличием стратегии компании, за качественным и количественным составом персонала, за проведением кампаний по стимулированию продвижения услуг, предоставляемых Обществом, за слаженным взаимодействием отдела продаж с другими

подразделениями, за соблюдением персоналом трудовой дисциплины и иных локальных нормативных актов.

- Разрабатывает и реализует рекламные акции, включая различные выставки-продажи, ярмарки и другие мероприятия.

- Проводит контроль и анализ экономических и финансовых показателей работы Общества.

- Проводит от имени Общества переговоры с контрагентами по финансовым и партнерским сделкам, заключает хозяйственные и финансовые договоры от имени Общества, обеспечивает исполнение обязательств.

- Разрабатывает и курирует продвижение услуг Общества на рынке.

- Создает вместе с директором службы персонала систему материальной мотивации сотрудников компании.

- Участвует в формировании кадровой политики для найма сотрудников отдела продаж и держит под контролем это подразделение

- Контролирует отчетность по продажам

- Подписывает договоры в рамках доверенности.

- Участвует в разработке ценовой политики и кампаний скидок.

- Одобряет или отклоняет рекламные проекты, программы продвижения бренда.

Юристы-эксперты ООО АН «ДОМОТЕКА», обладают значительным опытом в сфере оборота недвижимого имущества, а так же иных правовых вопросах, связанных с гражданским, жилищным, семейным, административным, земельным правом, судебной защитой прав и законных интересов наших клиентов в государственных органах и органах местного самоуправления.

Юридическое сопровождение сделок с недвижимостью позволяет нашим клиентам:

- Получить консультацию юриста-эксперта по вопросам приобретения, использования и распоряжения недвижимым имуществом.

- Оградить обе стороны от возможных рисков при сделке.

- Укрепить доверие сторон и свои позиции при ведении переговоров.
- Получить гарантированную защиту своих прав и законных интересов.
- Получить контроль юриста-эксперта на всех этапах проведения сделки.
- Получить квалифицированную помощь в нестандартных жизненных ситуациях.
- Быть уверенными в юридической чистоте, открытости и прозрачности на каждом этапе сделки.
- Получить индивидуальный и деликатный подход, а так же строгую конфиденциальность и безопасность проводимых сделок.

Коммерческому директору предприятия ООО АН «ДОМОТЕКА» подчиняются специалисты по работе с недвижимостью.

Существуют несколько основных видов деятельности риэлтора. Например, в качестве:

- 1) агента или поверенного;
- 2) брокера;
- 3) дилера;
- 4) посредника при заключении сделок с недвижимым имуществом или правами на него между третьими лицами;
- 5) по организации торговли недвижимым имуществом;
- 6) по созданию отдельных объектов недвижимого имущества с целью последующей их продажи, передачи в возмездное пользование;
- 7) по доверительному управлению недвижимым имуществом;
- 8) по предоставлению консультационных услуг, услуг по изучению конъюнктуры рынка, иных возмездных услуг, сопутствующих гражданскому обороту недвижимого имущества.

2.2 Анализ финансового состояния предприятия

За период 2014 начало 2016 гг. ООО АН «ДОМОТЕКА» демонстрирует положительную динамику развития.

Главной целью ООО АН «ДОМОТЕКА» является увеличение прибыли, поэтому анализ финансовых результатов деятельности предприятия имеет очень важное значение. Анализ показателей прибыли представлен в таблице (см. таблицу 2.1)

Таблица 2.1 — Анализ результатов деятельности ООО АН «ДОМОТЕКА» за 2014-2016гг.

Показатель	2014 год	2015 год	2016 год	Отклонения, за 3 года, +/-	Темп роста ^{ср} за три года, %	Темп прироста ^{ср} за три года, %
Выручка, тыс. руб.	1756,0	2241,0	2562,0	806,0	145,8	45,8
Издержки деятельности, тыс.руб.	542,13	762,1	949,29	407,16	175,1	75,1
Прибыль, тыс. руб.	1213,87	1478,9	1612,71	398,84	132,85	32,85
Чистая прибыль, тыс. руб.	1031,78	1257,06	1370,80	339,02	132,85	32,85
Уровень рентабельности (по чистой прибыли), %	190,31	164,94	144,40	-45,91	75,87	-24,12

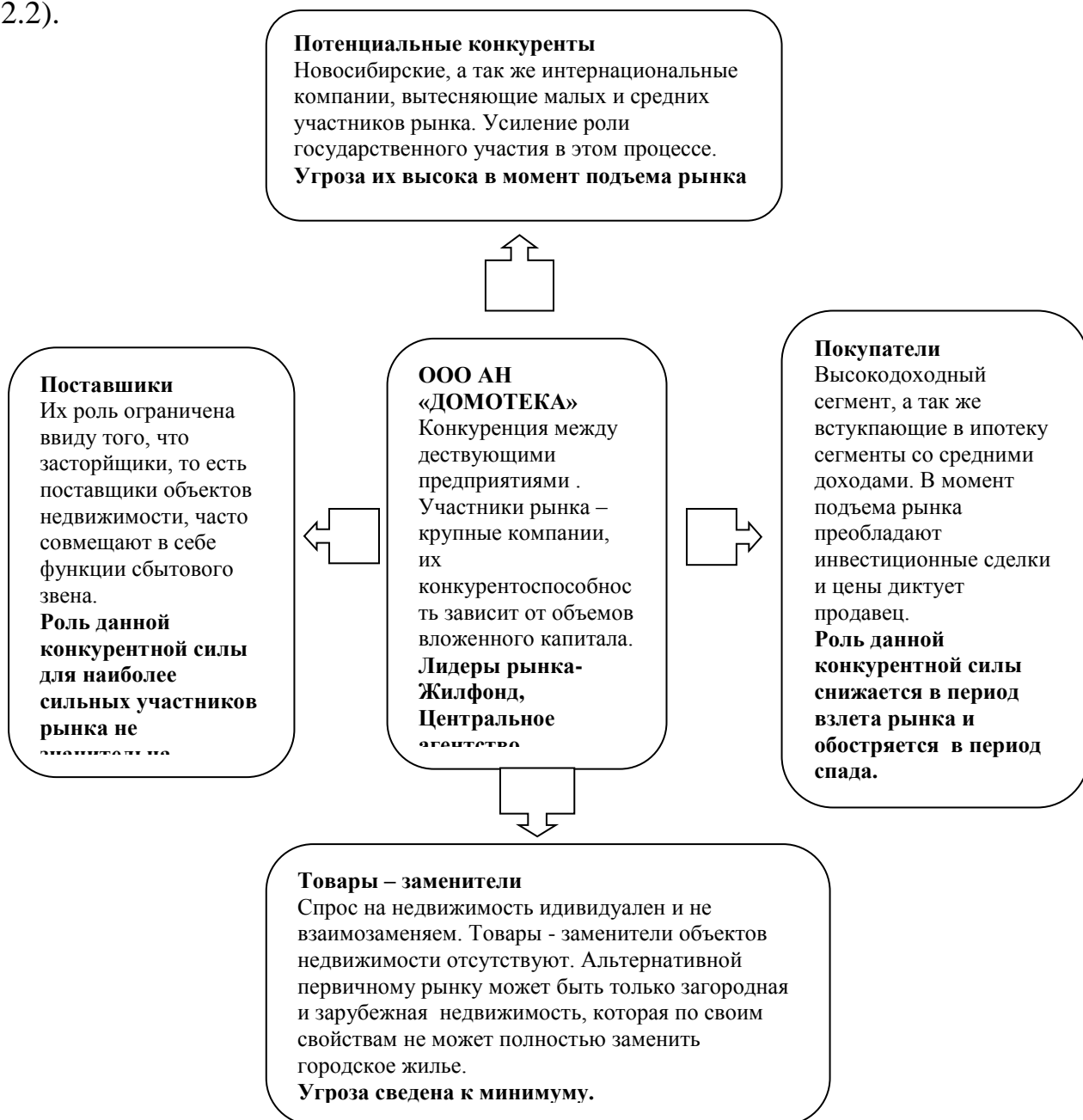
Как видно в 2016 г. произошло снижение рентабельности по отношению к показателям 2014 г. отклонение составило -45,91%, а темп прироста -24,12%.

Итак, в динамике за три анализируемых года наблюдается тенденция роста показателей выручки, издержек, а также чистой прибыли в 2014 – 2015 гг. и резкий рост издержек с одновременным снижением темпов роста по показателям чистой прибыли, и, как следствие, рентабельности в 2016 г.

Ухудшение экономических показателей ООО АН «ДОМОТЕКА» повлекло за собой сокращение персонала, уменьшение количества рекламных сообщений.

2.3 Анализ конкурентоспособности агентства недвижимости «ДОМОТЕКА»

Проанализируем ООО АН «ДОМОТЕКА» согласно модели М. Портера и выявим влияние пяти сил на прибыльность организации: Анализ влияния на отрасль 5 сил Портера можно представить в графическом виде (см. рисунок 2.2).



На основе анализа 5-и факторов по модели М. Портера можно заключить, что фирма является прибыльной организацией, потому как воздействие на нее вышеперечисленных факторов проявляется не значительно.

Определение места исследуемой компании в конкурентной среде рынка недвижимости позволяет выявить для нее источники конкурентных преимуществ и сделать следующие выводы:

- на рынке жилой недвижимости заказчиком, поставщиком и сбытовым звеном часто является одна и та же фирма, что снижает расходы на сбыт и упрощает административные условия сделки;

- самой весомой конкурентной силой в момент подъема на рынке является борьба между имеющимися конкурентами;

- конкурентная сила товаров-заменителей практически отсутствует ввиду низкой взаимозаменяемости жилой недвижимости как товара.

Таким образом, влияние трех из пяти конкурентных сил в определенный момент цикла развития рынка может быть недостаточно существенно, что при высокой рыночной стоимости недвижимости и темпах роста цен делает рынок сверхдоходным.

При этом вышеперечисленные факторы, а также необоснованный рост цен, в несколько раз превышающий себестоимость жилья, несоответствие качества жилья заявленному уровню цен и значительная доля инвестиционных сделок недвижимости послужили катализатором глубокого кризиса рынка.

У предприятия есть возможность расширить свою деятельность (за счет выхода на новые рынки), только для этого необходимо пользоваться сильными сторонами и устранять слабые, а также внимательно следить за изменениями внешней среды.

Следовательно, стратегия компании ООО АН «ДОМОТЕКА» должна быть нацелена на рост и перспективное решение существующих проблем путем совершенствования качества услуг, системы маркетинга, используя

собственные сильные стороны и возможности внешней среды, а также, принимая во внимание факт наличия сильных конкурентов.

Предприятию необходимо придерживаться стратегии избирательной реакции на поведение конкурентов в области рекламы, ценообразования.

3 Повышение конкурентоспособности предприятия в период кризиса на примере ООО АН «ДОМОТЕКА»

3.1 SWOT-анализ агентства недвижимости «ДОМОТЕКА»

SWOT - анализ может быть проведен по предприятию в целом, или конкретному товару. Он объективно напоминает о существующих возможностях и ограничениях предприятия, которые важно иметь в виду перед планированием.

При этом возможности на рынке выявляются в связи со сформулированной предпосылкой нового товара или планируемыми продажами существующего. Эти и другие возможности стремятся выявить в каждой функциональной области маркетинга.

Выявляют также угрозы существующей или желаемой позиции предприятия на рынке. Они могут исходить от рыночного окружения, конкурентов, в связи с внедрением новой технологии, законов, каких-либо других существующих или возможных проблем, которые могут препятствовать достижению поставленных целей. Выявление угроз дает возможность своевременно принять необходимые меры защиты.

Для того чтобы успешно функционировать в долгосрочной перспективе, организация должна уметь предвидеть, какие трудности могут возникнуть на ее пути в будущем, и то, какие новые возможности могут открыться для нее.

Для более глубокого анализа конкурентоспособности ООО АН «ДОМОТЕКА», исследуем ее сильные и слабые стороны с помощью SWOT-анализа. Помимо этого данная методика позволяет выделить наиболее важные возможности и угрозы, сложившиеся на рынке (см. таблицу 3.1).

Таблица 3.1 – SWOT-анализ предприятия ООО АН «ДОМОТЕКА»

Сильные стороны	Возможности
1.Внимательное отношение к клиентам. 2.Молодой, перспективный персонал. 3.Постоянное обучение персонала. 4.Эффективная система мотивации персонала 5.Налаженные связи с ведущими застройщиками 6. Гибкая ценовая политика	1.Развитие современных технологий. (интернет) 2.Большой выбор при наборе персонала. 3.Снижение стоимости рекламы. 4.Постепенное снижение числа конкурентов. 5.Возможность выхода на новые рынки через сеть Интернет
Слабые стороны	Угрозы внешней среды
1.Отсутствие маркетинговых исследований рынка. 2.Высокие цены на выполняемые услуги. 3.Недостаточно знаний о конкурентах. 4. Расположение фирмы 5.Один офис 6. Отсутствие программы продвижения 7. Текучесть кадров (20%)	1.Политическая нестабильность. 2.Нестабильное финансовое положение клиентов. 3.Повышене требований к качеству и снижению цены. 4.Сезонность спроса. 5.Достаточно большое количество конкурентов. 6.Предпочтение клиентов к фирмам находящимся вблизи к дому или работе. 7.Риск использования конкурентами современных технологий. 8. Демпинг со стороны конкурентов.

Матрица SWOT-анализа деятельности предприятия ООО АН «ДОМОТЕКА» помогла установить связи между силой и слабостью, которые присущи организации, внешними угрозами и возможностями.

На основе проведенного исследования по макроокружения и выявлению сильных и слабых сторон во, можно сформировать Swot-матрицу (таблица 3.2), отражающую возможности и угрозы компании при комплексном подходе к ранее описанным негативам и позитивам.

Таблица 3.2 – SWOT-матрица предприятия ООО АН «ДОМОТЕКА»

			ВНЕШНЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ			
			Возможности		Угрозы	
				1. Развитие современных технологий. (интернет) 2. Большой выбор при наборе персонала. 3. Снижение стоимости рекламы. 4. Постепенное снижение числа конкурентов. 5. Возможность выхода на новые рынки через сеть Интернет		1. Политическая нестабильность. 2. Нестабильное финансовое положение клиентов. 3. Повышение требований к качеству и снижению цены. 4. Сезонность спроса. 5. Достаточно большое количество конкурентов. 6. Предпочтение клиентов к фирмам находящимся вблизи к дому или работе. 7. Риск использования конкурентами современных технологий. 8. Демпинг со стороны конкурентов.
ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ	Сильные стороны	1. Внимательное отношение к клиентам. 2. Молодой, перспективный персонал. 3. Постоянное обучение персонала. 4. Эффективная система мотивации персонала 5. Налаженные связи с ведущими застройщиками 6. Гибкая ценовая политика	Поле СиВ	1. Повышать профессионализм сотрудников 2. Расширять занимаемый сегмент рынка за счет освоения новых технологий. 3. Разработка собственного сайта. 4. Внимательное отношение к клиентам. 5. Уменьшение числа конкурентов. 6. Хорошие отношения с фирмами конкурентами.	Поле СиУ	1. Лицензирования риэлтерской деятельности. 1. Создание хорошего имиджа 2. Повышение узнаваемости компании 3. Обучение персонала 4. Снижение цен на услуги по бонусным программам.
	Слабые стороны	1. Отсутствие маркетинговых исследований рынка. 2. Высокие цены на выполняемые услуги. 3. Недостаточно знаний о конкурентах. 4. Расположение фирмы 5. Один офис 6. Отсутствие программы продвижения 7. Текучесть кадров (20%)	Поле СлВ	1. Информационные технологии 2. Снижение числа конкурентов 3. Развитие технологий 4. Введение новых видов услуг	Поле СлУ	1. Содержанием одного офиса

По итогам выявленных возможностей/угроз внешней среды и сильных и слабых сторон предприятия можно предложить стратегию для дальнейшего удачного существования на рынке недвижимости, а именно :

- постоянно отслеживать мобильные параметры внешней среды;
- проанализировать свой опыт и опыт подобных предприятий;
- пересмотреть внутренний климат предприятия: нормы и правила поведения, отношения между сотрудниками;
- провести четкий анализ конкурентов, выявить их сильные и слабые стороны, максимально усилить внимание на превосходство их преимуществ, создать альтернативные или качественно новые предложения (например, помощь в наиболее полной комплектации заказа), развивать свои, уже сложившиеся, превосходства;
- по-новому, более эффективно организовывать работу с застройщиками и подрядчиками, привлечь новых партнеров;
- использовать собственный потенциал;
- пересмотреть сложившийся менеджмент: продумать изменения в структуре фирмы и оказании услуг, системе мотивации премии, возможность обучения и повышения квалификации, карьерный рост);
- провести реформу в системе маркетинга: более точно определить каналы распределения, выбрать стратегию продвижения фирмы и ее услуг, используя рекламу и собственный имидж;
- разработать комплекс мероприятий для удержания и расширения своей клиентской базы за счет формирования и поддержания высокого уровня удовлетворенности своих клиентов.

Однако для получения более дифференцированной оценки значимости факторов внешней среды, применим метод взвешенной оценки воздействия факторов, результаты которого представлены в таблице 3.3 и таблице 3.4, где в первую колонку вписаны отдельные факторы среды; во вторую – вес данного

фактора, в виде относительной важности, определяемой экспертным путем; в третью – оценка в баллах степени влияния фактора на организацию, которая присваивается экспертом в соответствии с выбранной шкалой. Взвешенная оценка воздействия фактора на организацию определяется как произведение веса фактора на его балльную оценку.

Таблица 3.3 — Анализ возможностей и угроз внешней среды ООО АН «ДОМОТЕКА»

Факторы внешней среды	Вес фактора	Оценка балл	Взвешенная оценка, балл
1. Возможности фирмы			
1.1 Развитие современных технологий. (интернет)	0,15	3	0,45
1.2 Большой выбор при наборе персонала.	0,05	3	0,15
1.3 Снижение стоимости рекламы	0,05	1	0,05
1.4 Постепенное снижение числа конкурентов	0,08	2	0,16
1.5 Возможность выхода на новые рынки через сеть Интернет	0,10	3	0,50
2. Угрозы фирмы			
2.1 Экономическая нестабильность.	0,15	3	0,45
2.2 Нестабильное финансовое положение клиентов.	0,10	5	0,50
2.3 Повышение требований к качеству и снижению цены на услуги.	0,15	3	0,45
2.4 Сезонность спроса.	0,05	1	0,05
2.5 Достаточно большое количество конкурентов.	0,05	2	0,10
2.6 Предпочтение клиентов к фирмам находящимся вблизи к дому или работе.	0,02	3	0,06
2.7 Риск использования конкурентами современных технологий.	0,05	3	0,15
2.8 Демпинг со стороны конкурентов	0,05	5	0,25
Суммарная оценка	1		3,32

Таблица 3.4 — Анализ возможностей и угроз внутренней среды

Факторы внутренней среды	Вес фактора	Оценка, балл	Взвешенная оценка, балл
3.Сильные стороны			
3. 1 Внимательное отношение к клиентам.	0,03	3	0,09
3.2 Молодой, перспективный персонал.	0,08	3	0,24
3.3 Налаженные связи с ведущими застройщиками	0,10	3	0,30
3.4 Постоянное обучение персонала.	0,15	5	0,75
3.5 Гибкая ценовая политика	0,10	5	0,50
3.6 Эффективная система мотивации персонала	0,07	5	0,35
4. Слабые стороны			
4.1 Отсутствие маркетинговых исследований рынка.	0,10	5	0,50
4.2 Высокие цены на выполняемые услуги.	0,10	4	0,40
4.3 Расположение фирмы	0,08	4	0,32
4.4 Недостаточно знаний о конкурентах	0,08	4	0,32
4.5 Текучесть кадров (20%)	0,02	2	0,04
4.6 Один офис	0,07	4	0,28
4.7 Отсутствие программы продвижения	0,05	5	0,25
Суммарная оценка	1		4,34

Была проведена оценка значение каждого внутреннего и внешнего стратегического фактора по пятибалльной шкале.

Из анализа таблицы 3.3 следует, что реакция предприятия на факторы внешней среды находится выше среднего уровня, т.к. суммарная взвешенная оценка равна 3,32. Наиболее значимыми факторами, определяющими возможности ООО АН «ДОМОТЕКА», являются:

Возможность выхода на новые рынки через сеть Интернет (0,50)

Развитие современных технологий. (интернет) (0,45)

В свою очередь наиболее значимыми факторами, определяющими угрозы для фирмы ООО АН «ДОМОТЕКА», являются:

Нестабильное финансовое положение клиентов.(0,50)

Экономическая нестабильность.(0,45)

Повышение требований к качеству и снижению цены на услуги (0,45)

Из анализа данных таблицы 3.4 следует, что способность ООО АН «ДОМОТЕКА» изменять внутреннюю среду в соответствии с изменениями внешней находится выше среднего уровня (суммарная взвешенная оценка факторов внутренней среды равна 4,34). Наиболее значимыми факторами, определяющими сильные стороны деятельности ООО АН «ДОМОТЕКА», являются:

Постоянное обучение персонала.(0,75)

Гибкая ценовая политика (0,50)

Эффективная система мотивации персонала (0,35)

В свою очередь наиболее значимыми факторами, определяющими слабые стороны для ООО АН «ДОМОТЕКА», являются:

Отсутствие маркетинговых исследований рынка. (0,50)

Высокие цены на выполняемые услуги. (0,40)

Расположение фирмы (0,32)

Недостаточно знаний о конкурентах (0,32)

В период экономической нестабильности главная задача любого предприятия – минимизация затрат. Использование современных технологий позволит снизить расходы.

Большинство агентств недвижимости г. Новосибирска отказались от рекламы из-за недостатка средств. Сокращение количества конкурентов привело не только к увеличению числа клиентов, но и сокращению издержек фирмы, связанных с оплатой рекламы.

Для того чтобы успешно функционировать в условиях ипотечного кризиса, компаниям необходим определенный набор методов управления, использование которых поможет справиться с новыми нестандартными задачами, постоянно возникающими в условиях экономического кризиса. Один из вариантов выхода из сложившейся ситуации это оптимизация работы агентств. Для многих предприятий сферы малого и среднего бизнеса встает

вопрос оптимизации бизнес-процессов и расходов. Все решают эти вопросы по-разному.

Таким образом, для повышения конкурентоспособности агентства недвижимости ООО АН «ДОМОТЕКА» необходимо:

- оптимизация работы агентства.
- расширение сети филиалов как за счет открытия собственных, так и за счет привлечения в сеть самостоятельных агентств.
- усиление продвижения.

3.2 Анализ маркетинговой деятельности предприятия

Рекламная деятельность фирмы ООО АН «ДОМОТЕКА» дополняется усилиями прочих средств, входящих в комплекс маркетинга, а именно мерами по стимулированию сбыта. За последние годы объем деятельности по стимулированию сбыта резко возрос. Стремительному росту деятельности по стимулированию сбыта способствовали несколько факторов. Вот некоторые из них:

1. сегодня высшее руководство более охотно воспринимает стимулирование сбыта в качестве одного из наиболее эффективных орудий сбыта;
2. все большее число управляющих по товарам обретает умение пользоваться средствами стимулирования сбыта;
3. на управляющих по товарам оказывают давление, требуя роста сбыта;
4. все большее число конкурентов начинает заниматься деятельностью по стимулированию сбыта;
5. посредники требуют все больших уступок со стороны производителей;
6. эффективность рекламы снижается из-за растущих издержек, рекламной тесноты в средствах распространения информации и

законодательных ограничений.

Для анализа эффективности рекламной политики ООО АН «ДОМОТЕКА» перейдем к рассмотрению конкретных рекламных средств и их способности удовлетворить поставленные цели.

Составим таблицу, в которой отразим степень пригодности того или иного средства рекламы для конкретной задачи (см. таблицу 3.5).

Таблица 3.5 – Оценка свойств видов рекламы

Задача Средство	охват местного рынка	избирательность аудитории	невысокая стоимость	высокая частота повторных контактов	Итого
Интернет-реклама	2	2	0	0	4
Телевидение	2	0	0	1	3
Радио	2	0	1	1	4
Наружная реклама	2	0	2	2	6
Газеты	2	1	2	1	6
Листовки	2	2	2	0	6

Степень эффективности свойств видов рекламы оценивалась с помощью метода экспертных оценок, с привлечением независимых экспертов в количестве 5 человек. Экспертам предлагалось выставить оценку от 0 до 2 каждому из видов рекламы по различным направлениям воздействия.

Оценка средств рекламы бальная, где:

0 - средство неэффективно для удовлетворения данной задачи;

1 - средство нейтрально;

2 - для данной задачи средство эффективно.

По результатам оценки свойств видов рекламы получилось, что телевизионная реклама является самым неэффективным средством рекламы (3 балла), поскольку она имеет высокую абсолютную стоимость, что исключает возможность частого повтора рекламного обращения фирмы ООО АН «ДОМОТЕКА», избирательность аудитории практически отсутствует, кроме того, наблюдается тенденция к перегруженности рекламой такого рода.

Наиболее эффективными средствами оказались наружная реклама, листовки и газетная реклама (6 баллов). Стоит отметить, что газеты как средство рекламы продукции фирмы ООО АН «ДОМОТЕКА» являются либо эффективными, либо нейтральными (по указанным критериям), а листовки - неэффективны с точки зрения высокой частоты повторов.

К недостаткам наружной рекламы можно отнести лишь отсутствие избирательности аудитории. По остальным критериям наружная реклама является эффективной. Отметим так же, что лишь наружная реклама эффективна по критерию «высокая частота повторных контактов», что является очень важным для предприятия ввиду их недостаточной известности на местном рынке.

Промежуточное положение среди используемых средств рекламы заняли Интернет - реклама и радио-ролики (4 балла). К недостаткам Интернет-рекламы можно отнести высокие капитальные вложения в разработку собственного сайта фирмы. Стоит, однако, отметить, что именно разработав свой сайт, фирма поднимает свой имидж, только таким образом она может познакомить потенциального клиента с ассортиментом и качеством своего товара, демонстрируя его непосредственно, на фотографиях, плакатах, но при этом, не требуя от клиента ответной реакции.

В таблице 3.6 проведем смету расходов на рекламную деятельность ООО АН «ДОМОТЕКА» в год в свете введения выше перечисленных мероприятий.

Таблица 3.6 – Анализ расходов на рекламную деятельность ООО АН «ДОМОТЕКА»

Показатель	Сумма
1.Реклама в бизнес-справочниках, тыс. руб.	12
2.Реклама в газетах, тыс. руб.	37,2
3 .Создание веб – сайта, тыс. руб.	29
4.Модернизация WEB сайта каждый месяц, тыс. руб.	6
5.Полиграфическая продукция (буклеты, брошюры), тыс. руб.	8,5
6.Участие в Интернет выставках и конференциях, тыс. руб.	5,4

7.Сувенирная продукция, тыс. руб.(ручки с логотипом фирмы, пакеты)	13,9
Итого, тыс. руб.	112

Таким образом, общая сумма затрат на реализацию рекламной кампании в 2016 году составит 112 тыс. руб.

Усиление продвижения потребует от ООО АН «ДОМОТЕКА» затрат, однако позволит существенно повысить эффективность деятельности предприятия за счет формирования спроса и стимулирования сбыта, укрепления имиджа, а также постоянного присутствия в информационном поле.

Второй шаг в определении эффективности рекламной политики ООО АН «ДОМОТЕКА» - анализ возможностей рекламных средств на местном рынке.

Для этого сотрудниками ООО АН «ДОМОТЕКА» было проведено анкетирование клиентов с помощью телефонного интервью. Было опрошено 200 респондентов. В результате подсчета данных анкеты получены следующие результаты (см. таблицу 3.7).

Таблица 3.7 - Сводка результатов опроса потенциальных клиентов

Фактор	Результат	
	Кол-во	Удельный вес,
1. Потенциальные клиенты, которые обращают внимание на рекламу.		
Виды рекламы:	-	-
- газеты	50	25
- реклама в Интернете	44	22
- на щитах	40	20
на телевидении	36	18
- по радио	24	12
- в листовках	6	3
Итого по пункту 2	200	100
3. Наиболее часто сталкиваются с рекламой на телевидении	62	31
- в газетах, журналах	34	17
- по радио	24	12
- на щитах	22	11

- в листовках	30	15
- в Интернет	24	12
Итого по пункту 3	200	100
4. С рекламой фирмы встречались потенциальные Клиенты	38	19,00
5. При возникновении потребности в недвижимости скорее вспомнят рекламу, - в газетах, журналах	55	27,5
- на щитах	38	19
- на листовках	39	19,5
- на радио	23	11,5
- в Интернет	30	7,5
- на телевидение	15	15
Итого по пункту 5	200	100
6. При возникновении потребности в приобретении недвижимости скорее обратятся к рекламе в газетах и журналах	65	32,5
- на щитах	40	20
- в Интернет	26	13
- радио	26	13
- на телевидение	18	9
- в листовках	25	12,5
Итого по пункту 6	200	100

Большинство потенциальных приобретателей недвижимости обращают внимание на рекламу (85% опрошенных). По мнению опрошенных, наиболее эффективным средством рекламы оказались:

1. газеты,
2. реклама в Интернете,
3. щиты.

Телевидение оказалось самым загруженным средством рекламы (по мнению 31% опрошенных). Значит, размещая рекламу на телевидении, надо быть уверенным, что оно не сольется с потоком остальных сообщений. Отметим, что, скорее всего потенциальные клиенты вспомнят рекламу в газетах (27,5%), на щитах (19%) и на листовках (19,5%). А телевизионную рекламу вспомнит лишь 15% опрошенных. В случае возникновения у потенциальных потребителей потребности в недвижимости они скорее обратятся к рекламе:

1. в газетах 32,5%;
2. на щитах 20%.

Потенциальные потребители редко обращаются к рекламе в листовках (12,5%). Промежуточное положение по частоте обращения занимают телевизионная и радио и Интернет реклама (13%).

В итоговом выводе по второму шагу можно сказать, что фирма не достаточно использует наружную рекламу в своей рекламной кампании, а затраты на теле- и радио рекламу, не достаточно обоснованны.

Третий шаг в решении проблемы - на основании анкетирования потенциальных клиентов ООО АН «ДОМОТЕКА» оценим эффективность как рекламной кампании в целом, так и отдельных рекламных средств. Респондентами данного анкетирования явились клиенты ООО АН «ДОМОТЕКА» согласившиеся ответить на предлагаемые им вопросы. Итого за 2 месяца было опрошено 150 клиентов. В результате подсчета ответов получены следующие данные (см. таблицу 3.8).

Таблица 3.8 — Сводка результатов анкетирования клиентов ООО АН «ДОМОТЕКА»

Фактор	Результат	
	Кол - во опрошенных	Удельный вес, %
1.Наличие у клиента информации о компании до возникновения потребности в недвижимости,	43	29
- информация отсутствовала.	107	71
2. Источник из которого клиент узнал о компании , %	18	12
- реклама,		
- свой вариант,	37	25
- от друзей,	58	39
- слухи.	37	24
3. Источники рекламы, в которых клиенты встречались с обращениями ООО АН «ДОМОТЕКА», % - в газетах,	83	55
- по радио,	17	11

Продолжение таблицы 3.8

- на листовках.	11	7
- на щитах,	16	11
- на телевидение,	18	12
- в интернет.	5	4
4. Побуждающее действие, которое оказал на клиентов конкретный вид рекламы, %	56	64
- газеты		
- щиты	9	10
- листовки	6	7
- интернет	2	2
- радио	7	8
-телевидение	8	9

Результаты по пункту 1 таблицы 3.8 подтвердили вывод, сделанный на втором шаге о том, что компания является мало известной в настоящее время на местном рынке (до возникновения потребности в приобретении недвижимости ООО АН «ДОМОТЕКА» о ней знало лишь 29% опрошенных клиентов). Реклама, как показало исследование, заняла первое место среди средств, из которых клиенты узнали о существовании компании, а именно, 58% клиентов именно из нее узнали о существовании фирмы ООО АН «ДОМОТЕКА».

Чаще всего клиенты сталкивались с рекламой фирмы в газетах (55%), по ТВ (12%), наружная реклама (11%). Реже всего клиенты встречали рекламу в Интернет (4%). Побуждающее действие реклама оказала: газеты 64%, наружная реклама 10%, затем ТВ и радио 9 и 8%, листовки 7%.

Опрос показал, что реклама в интернет оказала влияние на 2% опрошенных.

В результате анализа выявлено:

1. С точки зрения анализа телевидение менее всего эффективно, для рекламы фирмы ООО АН «ДОМОТЕКА» Кроме того, это средства рекламы очень перегружено информацией подобного рода.

2. По результатам анализа радио хоть и приносит определенный доход, но затраты на него очень высоки.

3. Интернет – недостаточно эффективное средство рекламы во всех отношениях, как в теории, так и на практике. Данное средство рекламы обладает небольшой способностью воздействия на клиентов, а так же приносит незначительный доход фирме, по сравнению с другими средствами рекламы. Затраты на изготовление сайта выше полученного дохода.

4. Газеты - одно из наиболее эффективных средств рекламы. Имеют неплохой коэффициент воздействия. Именно к газетам скорее обратятся клиенты, чем к другим источникам, в случае возникновения у них потребности в покупке строительных материалов. Эффективность рекламы в газетах самая высокая.

5. Листовки - средство, которое лишь недавно начало использоваться для рекламы товаров. Они обладают очень высоким коэффициентом воздействия. Но затраты на изготовление листовок выше полученного дохода.

6. Рекламные щиты - тоже сравнительно новое средство рекламы. Это недостаточно эффективное средство для рекламы фирмы ООО АН «ДОМОТЕКА» и его продукции: затраты в 3 раза выше полученной продукции.

Итак, подводя итоги анализу эффективности рекламной политики ООО АН «ДОМОТЕКА» можно сделать выводы о том, что реклама в работе исследуемой компании играет очень важную роль. Анализ эффективности рекламной политики предприятия позволяет сделать вывод о эффективной организации данного направления коммуникационной политики. В работе предприятия применяются дорогостоящие, но как показало исследование не эффективные средства воздействия на потребителя.

Так же, предприятие не пользуется имиджевой рекламой, что является неотъемлемой составляющей коммуникационного процесса для компании.

Бюджет рекламных и стимулирующих мероприятий прорабатывается не эффективно, отсутствует календарный план.

И так, основными целями компании являются сохранение и увеличении своей доли на рынке недвижимости и повышении рентабельности бизнеса.

Для достижения этих целей компания должна работать в следующих направлениях: развитие предприятия по направлениям совершенствования качества услуг и сервиса, повышения квалификации персонала, освоения инновационных технологий и расширения ассортимента услуг, увеличения объемов их реализации, увеличения потоков прибыли и относительной доли рынка, гибкая ценовая политика, разработка новых услуг и направлений.

В целях повышения эффективности деятельности компании следует уделить достаточное внимание организации систематический сбор и анализ информации о динамике потребностей действительных и потенциальных клиентов предприятия, формированию корпоративной культуры, непрерывному освоению инновационных технологий (что обеспечит дополнительные конкурентные преимущества и повышение качества услуг); важным шагом развития компании и укрепления позиции на рынке должна стать активизация рекламной деятельности и PR- менеджмента.

Стратегия развития компании через расширение рынков сбыта, может стать одной из наиболее эффективных, с точки зрения увеличения продаж и объемов производства.

Стратегии концентрированного роста, когда основное внимание фирмы уделяется работе и развитию службы маркетинга. В данной группе можно выделить следующие 3 стратегии:

Стратегия усиления позиций на рынке - стратегия, при которой фирма стремится с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции за счет маркетинговых усилий в области цен, стимулирования сбыта, рекламы и т.д.

Стратегия расширения рынка - предполагает поиск новых рынков сбыта для данной продукции.

Стратегия развития продукта - означает предложение новых товаров, которые будут реализовываться на уже освоенном фирмой рынке.

Наличие конкуренции делает покупателей все более требовательными. Сегодня покупатели более склонны тратить деньги, чем откладывать их в кубышку. Это обстоятельство нужно максимально использовать.

Первая задача - превратить потенциального покупателя в реального, иными словами, простимулировать к совершению первой покупки. Сделать это можно с помощью разного рода маркетинговых инструментов: адекватного позиционирования торговой марки, внедрения дискаунтов, применения бонусных программ, организации клубов покупателей.

Следующая задача - повысить частоту и сумму приобретений, то есть удержать клиента. Сделать это можно разными способами.

Поэтому для ООО АН «ДОМОТЕКА» необходимо в настоящее время достаточно агрессивно наступать в регионы, делая акцент на работу с постоянной аудиторией. Для этого можно использовать призовые программы, дисконтные карты, специальное обслуживание для VIP-клиентов (каждый из которых должен располагать как минимум личным менеджером).

3.3 Конкурентный анализ ООО АН «ДОМОТЕКА»

Наиболее интересным для конкурентного сравнения является метод взвешенной оценки. (Таблица 3.9). Для построения матрицы необходимо:

1. определить ключевые факторы успеха, по которым будет проводиться анализ;
2. проставить удельный вес фактора;
3. проставить балльные оценки по факторам успеха;
4. умножить каждую балльную оценку на удельный вес фактора;
5. рассчитать сумму полученных значений (удельный вес фактора балльная оценка) по столбцам.

Для проведения анализа в таблице 3.9 показаны основные характеристики, по которым происходит сравнение. Путем собственного анализа устанавливаем оценку каждой фирме, удельный вес всех критериев равен 1.

Таблица 3.9- Конкурентный анализ продукта (услуг) по 10-ти бальной шкале

Критерии	Удельный вес	АН «ДОМОТЕКА»		АН «Жилфонд»		АН «Грановит»	
		балл	оценка	балл	оценка	балл	оценка
Имидж фирмы	10	100	10	90	9	80	8
Ассортимент услуг	20	100	20	100	20	90	18
Реклама	15	60	9	100	15	70	7
Качество услуг	15	100	15	90	13	90	7
Дополнительные услуги	10	100	10	80	8	80	8
Местоположение	10	90	9	100	10	90	9
Цена услуг	20	100	20	80	16	90	18
Итого:	100	650	93	640	91	590	75

$K_{кс.} = 93/91=1,02$ - конкурентоспособность продукции выше конкурентоспособности продукции главного конкурента - компанией «Жилфонд».

Проведем конкурентный анализ организации. В качестве сравниваемых направлений деятельности предприятия и основных конкурентов могут быть выбраны:

- *имидж фирмы;*
- *качество*, выражающееся в соответствии продукта высокому уровню товаров рыночных лидеров и выявляемое в ходе полевых маркетинговых исследований:
- *рыночная цена* с учетом возможных скидок или наценок;
- *финансы* — как собственные, так и легко мобилизуемые;
- *торговля* с точки зрения коммерческих методов и средств;
- *послепродажное обслуживание*, позволяющее предприятию закрепить за собой клиентуру;

– *внешняя политика*, представляющая собой способность предприятия управлять в позитивном плане своими отношениями с политическими властями, прессой, общественным мнением;

– *предпродажная подготовка*, характеризующая способность предприятия не только предвидеть запросы будущих покупателей, но и убедить их в исключительных возможностях удовлетворения этих потребностей.

Перечень вопросов можно детализировать и дополнить за счет вопросов по изучению конкурентоспособности товаров и эффективности маркетинговой деятельности. Собранную информацию целесообразно представить в виде таблицы, но с соответствующими показателями (табл.3.10).

Таблица 3.10 -Конкурентный анализ организации ООО АН «ДОМОТЕКА»

Критерии	АН «ДОМОТЕКА»	АН «Жилфонд»	АН «Грановит»
Имидж фирмы	10	8	7
Качество услуг	10	9	9
Разнообразие ассортимента	10	10	8
Стабильность финансового положения	9	8	6
Цена	10	8	9
Маркетинговое исследование	6	8	7
Уровень систем продвижения	9	9	9
Политика организации во внешней среде	9	8	8
Итого	73	68	63

$$K = S_{\text{орг.}} / S_{\text{конкур.}} = 73/68 = 1,07 > 1 \text{ более конкурентоспособна.}$$

Оценка возможностей фирмы позволяет построить многоугольник конкурентоспособности. Многоугольник конкурентоспособности представляет собой графическое соединение оценок положения предприятия и конкурентов по наиболее значимым направлениям деятельности и позволяет сравнить возможности предприятий (рис.3.1). По каждой оси для отображения уровня

значений каждого из исследуемых факторов (в многоугольнике на в соответствии с рисунком 3.1, оценка проводилась только по 8 факторам) используется определенный масштаб измерений (в виде балльных оценок). Накладывая один многоугольник на другой, можно выявить сильные и слабые стороны предприятий относительно друг друга. Построим многоугольник конкурентоспособности для ООО АН «ДОМОТЕКА».



Рисунок 3.1- Многоугольник конкурентоспособности

Итог анализа конкурентов - проведя балльную оценку основных проблем по степени важности для жизнедеятельности ООО АН «ДОМОТЕКА» можно сделать следующие выводы - ООО АН «ДОМОТЕКА» занимает устойчивое положение на рынке недвижимости, но руководству следует обратить внимание на уровень рекламной деятельности. В конкуренции очень большое место занимает реклама, так как именно благодаря ней увеличивается поток клиентов.

3.4 Пути повышения конкурентоспособности предприятия ООО АН «ДОМОТЕКА»

На основании проведенного анализа среды и конкурентного анализа предприятий были разработаны пути повышения конкурентоспособности предприятия:

1 Внедрен отдел маркетинга на предприятии ООО АН «Домотека». В связи с чем обозначены следующие должностные обязанности маркетолога:

А Изучение рынка недвижимости :

1 Проведение исследования основных факторов, формирующих динамику потребительского спроса

2 Проведение маркетинговых исследований, связанных с изучением сегментации рынка, анализом ценообразования и предпочтений потребителя, прогнозом продаж, оценкой эффективности рекламы, деятельностью конкурентов.

3 Анализ потребностей клиентов и границы ценообразования.

4 Разработка программы по формированию спроса и стимулированию сбыта;

Б Деятельность в области рекламы:

2.1 Принятие участия в разработке стратегии проведения рекламных мероприятий.

2.2 Контроль в проведение рекламных кампаний в средствах массовой информации, прямой почтовой рассылке, Интернете и т. д.

2.3 Организация разработки печатных рекламных материалов собственными силами или силами сторонних организаций, проведение тестирования этих материалов, разработка предложений по дизайну печатных рекламных материалов или исходной информации для их разработки, контроль пополнения запасов этих материалов. Ведение предварительной оценки разработанных сторонними организациями рекламных материалов.

2.4 Анализ эффективности рекламных мероприятий.

2.5 Подготовка предложений по формированию фирменного стиля компании и фирменного оформления рекламной продукции.

2 Увеличение спроса на оказание услуг:

- системы скидок постоянным клиентам;
- снижения цен за счет договоренности с подрядными организациями;
- предложение услуг в подарок;

3 Открытие филиала, который находится в центральном районе города.

4 Расширение площади реализации за счет пристроек, аренды подвальных помещений.

5 Из SWOT-анализа выделим следующие предложения:

5.3 Создание эффективной программы мотивации и стимулирования для персонала.

5.4 Усилить систему продвижения

6 Из конкурентного анализа предприятия следует что необходимо:

6.1 повышение профессионализма персонала , для этого необходимо внедрять систему обучения, посещение конференций и семинаров и т.д.

6.2 введение гибкой ценовой политики для клиентов.

В заключении важно сказать, что проблема конкурентоспособности является одной из центральных проблем в маркетинге, от решения которой зависит многое в деятельности предприятия. Маркетинг рассматривается как главный инструмент конкурентной борьбы, так как: с одной стороны, тщательно следит за конкурентами на рынке, выявляются сильные и слабые стороны; с другой стороны, дает диагноз конкурентоспособности предприятия и его продукции, показывает основные факторы коммерческого успеха.

И от верно принятого решения, правильной оценки конкурентоспособности предприятия и безукоризненного выполнения всех рекомендаций, зависит настоящее и будущее процветание предприятия.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

Группа	ФИО
3-3A11	Сухомлиновой Жанне Витальевне

Институт	ИнЭО	Кафедра	Менеджмента
Уровень образования	бакалавриат	Направление/специальность	Менеджмент

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»	
<p><i>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) - негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу) - чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера) 	<p>1. Компания располагает офисом с современным оборудованием, комфортными рабочими местами для сотрудников с высоким освещением для работы;</p> <p>2. Сотрудники компании, чаще всего, страдает от неподвижного положения в течение всего рабочего дня, и воздействия излучения от ПК;</p> <p>3. В офисе по географическому расположению наименее возможны чрезвычайные ситуации.</p>
<p><i>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	<p>Принятые международные стандарты ISO26000 и IC CSR-08260008000.</p>
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке	
<p><i>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; - системы социальных гарантий организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях. 	<p>1. Трудовой кодекс;</p> <p>2. Постановления правительства РФ;</p> <p>3. Федеральные законы РФ.</p> <p>4. Рассмотрение более комфортных и безопасных условия труда для сотрудников компании.</p> <p>5. Развитие сотрудников через обучающие программы, программы подготовки и повышения квалификации.</p> <p>6. Поддержание дальнейшей стабильности в выплатах заработной платы.</p> <p>7. Разработка системы нематериального стимулирования.</p>
<p><i>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - содействие охране окружающей среды; 	<p>1. Осуществление деятельности компании в полном соответствии требованиями законодательства.</p>

<ul style="list-style-type: none"> - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров); - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д. 	2. Разработка спонсорских программ и участие в благотворительности. 3. Открытость и прозрачность бизнес-процессов для рекламодателей. 4. Соблюдение всех необходимых условий по ответственности перед рекламодателем.
3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности: <ul style="list-style-type: none"> - анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности. 	1. Анализ внутренних нормативных документов и регламентов компании
Перечень графического материала:	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
--	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Феденкова Анна Сергеевна			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3А11	Сухомлинова Жанна Витальевна		

4. Социальная ответственность

4.1 Определение целей и задач программы КСО

Корпоративная социальная ответственность в сфере недвижимости

Социальная ответственность в сфере недвижимости включает в себя не только правовую и профессиональную составляющие, она подразумевает наличие этической и моральной ответственности перед клиентами, партнерами, коллегами по работе. В профессиональную обязанность менеджера входит работа по развитию системы мотивации персонала, обучению сотрудников, повышению их профессионального уровня.

В нашей стране наличие или отсутствие жилья является важнейшим фактором, платформой для построения всей жизни, поэтому руководители строительных компаний, а также агентств недвижимости должны в полной мере осознавать экономическую ответственность за деятельность всего предприятия. Ведь не секрет, что только грамотная экономическая политика руководства делает предприятие конкурентоспособным, обеспечивая тем самым своевременное исполнение всех принятых на себя обязательств. Бизнесу в сфере недвижимости необходима информационная открытость, только таким образом можно добиться доверия тех, кто оказывается причастным к деловому процессу.

Для того чтобы программы КСО приносили различные социальные и экономические результаты, необходима их интеграция в стратегию компании. Иными словами, деятельность компании и программы КСО должны иметь одинаковый вектор. Тогда программа КСО будет выступать органическим вспомогательным элементом деятельности компании.

Цели реализации корпоративной социальной ответственности могут быть совершенно различными:

- 1) развитие собственного персонала, которое позволяет не только избежать текучести кадров, но и привлекать лучших специалистов на рынке;
- 2) рост производительности труда в компании;
- 3) улучшение имиджа компании, рост репутации;

- 4) реклама товара и услуги;
- 5) освещение деятельности компании в СМИ;
- 6) стабильность и устойчивость развития компании в долгосрочной перспективе;

Из перечисленных целей видно, что в зависимости от целей, программы КСО могут быть направлены либо внутрь компании (внутренняя КСО), либо за ее пределы (внешняя КСО) в зависимости от целей компании. Выбор цели КСО будет зависеть от стратегии компании. Цели КСО должны быть максимально близки миссии и стратегии.

Миссия агентства недвижимости «ДОМОТЕКА» состоит в формировании эффективной системы предоставления высококачественных услуг на рынке недвижимости, отвечающих самым высоким требованиям жизни современного общества.

Деятельность компании направлена на максимизацию доходов сотрудников компании путем максимального удовлетворения потребностей клиентов.

Цель АН «ДОМОТЕКА» Предоставление максимальному количеству клиентов качественных и профессиональных риэлтерских услуг.

Стратегии достижения цели

- Безупречная репутация на постоянной основе.
- Индивидуальный подход к клиентам.
- Широкая география присутствия на рынке.
- Профессиональное обучение сотрудников.
- Опора в развитии на партнерские отношения с компаниями из других сфер деятельности.

В соответствии с программой КСО , агентством могут быть достигнуты следующие цели и задачи, а именно:

- 1) развитие собственного персонала, которое позволяет не только избежать текучести кадров, но и привлекать лучших специалистов на рынке;
- 2) рост производительности труда в компании;

- 3) улучшение имиджа компании, рост репутации;
- 4) реклама товара и услуги;
- 5) освещение деятельности компании в СМИ;
- 6) стабильность и устойчивость развития компании в долгосрочной перспективе;

4.2 Определение стейкхолдеров организации

Одной из наиболее важных задач, подлежащих решению в процессе оценки эффективности действующих программ социальной ответственности, является оценка соответствия программ интересам основных стейкхолдеров организации.

При определении круга лиц, относящихся к стейкхолдерам организации, необходимо четко понимать, что сфера недвижимости затрагивает интересы достаточно обширного круга лиц, организаций и компаний всех видов собственности.

Применительно к агентству недвижимости, к наиболее крупным группам стейкхолдеров можно отнести группы лиц указанные ниже в таблице 4.1:

Таблица 4.1 – Прямые и косвенные стейкхолдеры организации

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
1. Собственник	1. Застройщики
2. Покупатель	2. Подрядчики
3. Продавец	3. Общество (население)

При определении стейкхолдеров и их последующем разделении, основанном на признаке прямой или косвенной зависимости, необходимо учитывать какой вид влияния оказывает агентство недвижимости на рассматриваемые субъекты. Деятельность организации оказывает прямое влияние:

- на работников, сотрудников компании, что обусловлено прямой зависимостью сотрудников организации от последствий принятых и реализуемых решений;

- на продавца, так как сроки продажи объекта напрямую зависят от качества информации которая поступит через агентство в источники массовой информации
- покупатель, в свою очередь ограничен в источниках информации при покупке того или иного объекта, и попадает под прямую зависимость от специалиста недвижимости;
- Косвенное влияние агентство недвижимости оказывает на еще больший круг лиц:
- застройщики попадают под косвенное воздействие компании, осуществляя сбыт своих объектов через агентства недвижимости, а следовательно являются косвенными стейкхолдерами;
- население также можно отнести к категории косвенных стейкхолдеров, вследствие того, что большая часть информации о продаваемых объектах хранится в личных базах агентств недвижимости. И всё больше граждан нашей страны склоняются к решению купли-продажи в пользу специалистов по недвижимости. Зависимость очевидна.
- подрядчики имеют финансовый интерес. У них, как правило есть товар, а у нас покупатель. Мы связующее звено в этой цепи.

Необходимо отметить, что стороны заинтересованные в проектах способны оказывать прямое либо косвенное влияние, как при непосредственном вовлечении в реализацию проектов, так и наоборот, реализация проектов способна воздействовать на их интересы, причем как в положительную, так и в отрицательную сторону.

4.3 Определение элементов программы КСО

Структура программ корпоративной социальной ответственности является отражением политики социальной ответственности, которой придерживается предприятие.

Таблица 4.2– Основные социальные мероприятия

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Доставка нуждающихся клиентов (покупатель, продавец) личным транспортом агентства	Благотворительные пожертвования. Корпоративное волонтерство	Пожилые люди, люди ограниченных возможностей, иногородние.	Постоянно	Социальная значимость, улучшение социально-психологического климата между риелтором и клиентом
Поощрение за рекомендации, повторное обращение и т.д.	Инвестиции в перспективное и плодотворное сотрудничество с клиентами, в виде бонусов	Клиенты по рекомендации, покупатель-продавец в одном лице	Постоянно	Повышение престижа службы, привлечение новых клиентов
Абонемент в фитнес или спа салон, отпуск за счет организации	Поощрение добросовестных сотрудников, по итогам продаж месяца, года	Сотрудники организации	Один раз в месяц, год	Социальная значимость, повышение уровня материального благосостояния и улучшение социально-психологического климата

Приведенный перечень реализуемых направлений политики социальной ответственности охватывает достаточно широкий круг лиц, охватывая такие элементы социальной ответственности, как корпоративное волонтерство, социально-ответственное поведение, социально значимый маркетинг.

4.4 Затраты на программы КСО

Определения вклада организации при корпоративном волонтерстве и эквивалентном финансировании является важным этапом.

Определенные, четкие данных предоставить не представляется возможным, ввиду отсутствия таковых, вместе с тем, возможно определить приблизительный размер средств, выделяемых на социальную ответственность в рамках одного года.

Стоимость услуг, в виде предоставления личного транспорта всегда зависит от ситуации: время в пути, количество объектов.

Бонусные вознаграждения клиентов, индивидуальны. Они исчисляются от суммы предоставленных услуг.

Вознаграждения сотрудников тоже зависят от объема проделанной работы.

Таблица 4.3 – Основные расходы на социальные мероприятия

Мероприятие	Единица измерения	Цена	Стоимость реализации на планируемый период (1 год)
Доставка нуждающихся клиентов (покупатель, продавец) личным транспортом агентства	руб./мес.	3 400	40 800
Поощерене за рекомендации, повторное обращение и т.д.	руб./чел	10 000	120 000
Абонемент в фитнес или спа салон,отпуск за счет организации	руб./чел.	3 000	36 000
ИТОГО:			196 800

Определения вклада организации при корпоративном волонтерстве или эквивалентном финансировании является важным этапом.

4.5 Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций

Ответы на вопросы.

Таким образом, ООО АН «ДОМОТЕКА» проводит целенаправленную и последовательную политику социальной ответственности.

Программы корпоративной социальной ответственности соответствуют поставленным целям и общей стратегии компании.

В настоящее время невозможно выделить преобладание внешней или внутренней концепций социальной ответственности, что обусловлено

развитием программ, направленных как на сотрудников организации, так и общественность.

С точки зрения соответствия программ социальной ответственности интересам стейкхолдеров, реализуемые программы, безусловно, соответствуют их интересам.

В результате реализации программ социальной ответственности, агентство недвижимости получает преимущества в виде повышения престижа в лице общественности, усиления мотивации на добросовестное исполнение своих обязанностей среди специалистов по недвижимости, что в конечном итоге способствует повышению эффективности в выполнении поставленных задач.

В качестве рекомендаций по совершенствованию программ социальной ответственности, направленных на повышение престижа компании, улучшения материального благосостояния добросовестных и квалифицированных сотрудников, целесообразно внедрение в практику деятельности компании социального пакета, содержащего набор компенсаций и льгот для сотрудников имеющих высокие профессиональные достижения.

Любая компания существует в обществе. Она оказывает влияние на общество через производство товаров и услуг, экологического, экономического воздействия. Корпоративная социальная ответственность позволяет компаниям делать индивидуальный выбор программ, отражающий цели и видение компании. Разработка программы КСО позволит компаниям ответственно подходить к своей деятельности, рассматривать ее воздействие на общество в перспективе, предвидя проблемы и их решая.

Заключение

В настоящее время при наличии жесткой конкуренции главная задача современных предприятий - обеспечить завоевание и сохранение организацией предпочтительной доли рынка и добиться превосходства над конкурентами.

Анализ проведенной работы показал, что конкурентоспособность предприятия это относительная характеристика, которая выражает отличия развития данной фирмы от развития конкурентных фирм по степени удовлетворения своими товарами (услугами) потребности людей и по эффективности производственной деятельности.

В материалах дипломной работы были использованы следующие методы оценки конкурентоспособности ООО АН «ДОМОТЕКА».

- Анализ внешней среды, влияющей на деятельность ООО АН «ДОМОТЕКА» (SWOT-анализ, метод взвешенной оценки значимости факторов внешней среды);

- конкурентный анализ ООО АН «ДОМОТЕКА».

На основе результатов оценки были сделан вывод, что данная фирма обладает достаточно высокой конкурентоспособностью.

К числу основных конкурентных преимуществ ООО АН «ДОМОТЕКА» можно отнести следующие:

1. Разнообразие ассортимента;
2. Цены;
4. Качество услуг;
5. Имидж фирмы.

В результате выполненной работы были решены следующие задачи: рассмотрены теоретические основы маркетинга в системе конкурентных взаимодействий; теоретические основы оценки конкурентоспособности предприятия; дана практическая оценка конкурентоспособности предприятия на примере ООО АН «ДОМОТЕКА»; выработаны практические рекомендации по повышению конкурентоспособности ООО АН «ДОМОТЕКА».

Таким образом, цель работы повышения конкурентоспособности предприятия на примере ООО АН «ДОМОТЕКА» достигнута. В связи с чем были решены следующие задачи:

1. Дано определение понятий «конкуренция» и «конкурентоспособность» и рассмотрено их содержание.
2. Проанализированы факторы и критерии конкурентоспособности предприятия.
3. Изучены методы анализа и оценки конкурентоспособности товара.
4. Дана краткая характеристика предприятия ООО АН «ДОМОТЕКА».
5. Проанализирована и оценена конкурентная среда предприятия ООО АН «ДОМОТЕКА».
6. Исследована конкурентоспособность предприятия ООО АН «ДОМОТЕКА».
9. Разработаны рекомендации для повышения конкурентоспособности предприятия ООО АН «ДОМОТЕКА».

Список используемых источников

1. Ахматова М., Попов Е. Теоретические модели конкурентоспособности. // Маркетинг. - №4. - 2003. - С. 25-38.
2. Баззел Р. Д., Кокс Д. Ф., Браун Р. В. Информация и риск в маркетинге. - М.: Экономика, 2003.- 546с.
3. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе. – М.: Юристъ, 2007. – 496 с.
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: Наука, 2006. – 374 с.
5. Воронов Дмитрий Сергеевич. Оценка, анализ и выявление путей повышения конкурентоспособности предприятий: Дис. канд. экон. наук: 08.00.05: Екатеринбург, 2002.- 145с.
6. Гибсон, Джеймс Л. Организации: поведение, структура, процессы. - М.: ИНФРА-М, 2005 – 660 с.
7. Голубков Е.П. Основы маркетинга.//Финпресс.- 2007.-656с.
8. Гордон Ян; пер. с англ. [С. Жильцов, И. Малкова, Е. Федорова]. - М.: Вершина, 2006. - 368с.
9. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика: учебное пособие/ Е.П. Голубков. – М.:Финпресс, 2004. – 461 с.
- Еремин, В.Н. Маркетинг. Основы и маркетинг информации: учебник/ В.Н.Еремин. – М.:КноРУс, 2014. – 648 с.
10. Казанцев А.К., Малюк В.И., Серова И.С. Основы менеджмента. Практикум.- М.: ИНФРА-М, 2002. — 544 с.
11. Карташёва Л.В. Поведение в организации. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 220 с.
12. Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Формирование системы управления персоналом на предприятии. – М.: ГАУ им. С.Орджоникидзе, 2003. – 421с.
13. Котлер Ф. Основы маркетинга// М.,СПб.,К.-2004.-944с.

14. Казначевская Г.Б. Менеджмент: учебное пособие для студентов вузов/ Г.Б. Казначевская, И.Н. Чуев, О.В. Матросова. – Изд. 4-е – Ростов н/Д: Феникс, 2008. – 378 с.
15. Кислицына В.В. Маркетинг: учебник/ В.В. Кислицына. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2012.: ил. – 464 с.
16. Кричевский Н.А., Гончаров С.Ф. Корпоративная социальная ответственность: книга/ Н.А. Кричевский, С.Ф. Гончаров. – М.: ИКФ Омега-Л, 2006. – 195 с.
17. Лукина А.В. Маркетинг: учебное пособие/ А.В. Лукина. – 2-е изд. исп. и доп. – М.: ФОРУМ, 2013 – 240 с.
18. Ляско, А.К. Стратегический менеджмент. Современный учебник/ А.К. Ляско. – М.: ИД Дело АНХ, 2013. – 488 с.
19. Макаров В.М., Попова Г.В. Менеджмент: учебное пособие. Стандарт третьего поколения/ В.М. Макаров, Г.В. Попова. – Спб.: Питер, 2011. – 256 с.
20. Маркетинг: конспект лекций [Электронный ресурс] / И. В. Скопина, Ю. О. Бакланова, О. В. Скопин // МЦНИП. – 2013. – 1 электрон.опт. диск (CD-ROM).
21. Панкрухин А.П. Маркетинг: учебник/ А.П. Панкрухин. – М.: ИКФ Омега-Л, 2002 – 656 с.
22. Пирс П. Д. Стратегический менеджмент/ Д. Пирс П, Р. Робинсон; Пер. с англ. Е. Милютин. – СПб.: Питер, 2013. – 560 с.
23. Репина, Е.А. Основы менеджмента: Учебное пособие/ Е.А. Репина. – М.: Академцентр, 2013. – 240 с.
24. Рогов А.В. Тенденции формирования корпоративной социальной ответственности бизнеса: учебное пособие/ А.В. Рогов. – Вестник ВГУЭС. – 2012. – 243 с.
25. Рубин Ю.Б. Конкуренция: упорядоченное взаимодействие в профессиональном бизнесе. — М.: Маркет ДС, 2008. — 457 с.

26. Салимова Т.А. Управление качеством. — М. : Омега-Л, 2008. — 414 с.
27. Соловьев Б.А., Мешков А.А., Мусатов Б.В. Маркетинг: учебник для студентов/ Б. А. Соловьев, А. А. Мешков, Б. В. Мусатов. – Москва: Инфра-М, 2013. – 335 с.
28. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент. — СПб.: Питер, 2008. — 448 с.
29. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. – М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002. – 892 с.
30. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг. — СПб.: Питер, 2008. — 368 с.
31. Хруцкий В.Е., Корнеева И. В. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 528 с
32. Чуева, Л. Н. Экономика фирмы. — М.: Дашков и К, 2009. — 416 с.
33. Черепанова Н.В. Социальная ответственность: учебное пособие/ Н.В. Черепанова. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2015. – 21 с.
34. Шестопал, Ю. Т. Стратегический менеджмент: учебник/ Ю.Т. Шестопал, В.Д. Дорофеев. – М.:КноРус, 2013. – 320 с.
35. Шумпетер Й. Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия. – М., 2007. - 864 с.
36. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. Учебно-практическое пособие. - 2-е изд., испр. И доп. - М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем», издательство «ГНОМ-ПРЕСС», 2008. –С. 40.
37. Юданов А.Ю. Опыт конкуренции в России: причины успехов и неудач. — М.: КноРус, 2008. — 464 с.

38. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. Учебно-практическое пособие. - 2-е изд., испр. И доп. - М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем», издательство «ГНОМ-ПРЕСС», 2008. –С. 40.

39. Ялунина Е.Н. Конкурентоспособность услуг и их влияние на финансовые результаты деятельности предприятия // Конкурентоспособность территорий и предприятий во взаимозависимом мире: Тез. 8 форума мол. уч. и студентов Екатеринбург. Изд-во Ур ГЭУ, 2005. – 326 с.